



**SAVONIA**



**OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO**  
**SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA**

# KEHITTÄMISPROJEKTI: ETÄTYÖMALLIN LUOMINEN TEKSTINKÄSITTELYKES- KUKSEEN

PSSHP, Kuopion yliopistollinen sairaala, sihteeripalvelut,  
tekstinkäsittelykeskus

TEKIJÄ/T: Jaana Miettinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Jaana Miettinen			
Työn nimi Kehittämishanke: Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen			
Päiväys	27.4.2018	Sivumäärä/Liitteet	43/2
Ohjaaja(t) Markku Viita			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Kuopion yliopistollinen sairaala, sihteeripalvelut			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tilaaja on Kuopion yliopistollisen sairaalan sihteeripalvelut ja opinnäytetyö on tehty heidän käyttöönsä. Opinnäytetyö on yhteenveto etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämishankkeesta. Kehittämishankkeessa haluttiin luoda toimiva etätyömalli KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskukseen, jonka myötä etätyötä voitaisiin pilotoida. Tarve kehittämissuunnitelmalle oli noussut tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöiltä. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämissuunnitelman tavoitteena oli tekstinkäsittelijöiden työhyvinvoinnin ja työtehon parantaminen.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämissuunnitelman vaiheita ja etenemistä sekä peilataan niitä olemassa olevaan teoreettiseen ja taustalla vaikuttaneeseen viitekehykseen. Opinnäytetyö rakentuu niin, että työn taustatiedot ovat avattu ensin. Tämän jälkeen opinnäytetyössä tarkastellaan aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa ja sen kautta siirrytään työn viitekehyksen tarkasteluun sekä kehittämissuunnitelman tarkempaan kuvaukseen vaihe vaiheelta. Opinnäytetyön lopussa tarkastellaan kehittämissuunnitelman syntyneitä tuloksia ja tuloksia sekä peilataan niitä kehittämissuunnitelman alussa asetettuihin tavoitteisiin.</p> <p>Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämissuunnitelman koottiin etätyön suunnittelun projektiryhmä, jonka avulla luotiin toimiva etätyömalli KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskukseen. Etätyömalli sisältää etätyöprosessin, etätyön pilotointisuunnitelman, etätyösopimuksen ja etätyön päättäminen -lomakkeen, sähköisen työhyvinvointikyselyn sekä havaittuja tuottavuuden muutoksia. Etätyömallin myötä etätyötä voitiin pilotoida KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskuksessa.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>Etätyö, Työhyvinvointi, Lean, pilotointi, tekstinkäsittely</p>			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Jaana Miettinen			
Title of Thesis Development project: telework model for typing center			
Date	27.4.2018	Pages/Appendices	43/2
Supervisor(s) Markku Viita			
Client Organisation /Partners North Savo Hospital district, Kuopio University Hospital, secretarial services			
<p>Abstract</p> <p>Kuopio University Hospital secretarial services has ordered this thesis for their use. This thesis is a summary of development project to make telework model for KUH secretarial services typing center. Goal of this development project is to create working telework model and piloting it. Need for this project has come out employees of typing center. Final goal of this development project is better productivity and employees wellbeing.</p> <p>In this thesis is intended to view development projects steps, progress and compared to theory of knowledge and frame of reference. Structure of this thesis is background information, theoretical knowledge, frame of reference and accurate description of development project. End of this thesis is development projects outcomes and results, which is compared to the original objectives.</p> <p>The project group was assembled to create this development project, in which case the working telework model was formed to KUH secretarial services typing center. The telework model contains process of going to telework, piloting telework, telework agreement and telework ending agreement, wellbeing in work survey on online and review productivity changes. The piloting of telework in KUH secretarial services typing center was possible because of telework model.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Telework, wellbeing, Lean, piloting, word processing</p>			

## SISÄLTÖ

1	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TARVE.....	6
2	KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA .....	8
2.1	Sihteeripalvelut.....	8
2.2	Tekstinkäsittelykeskus.....	8
2.3	Tekstinkäsittelijänä työskentely Kuopion yliopistollisessa sairaalassa .....	10
2.3.1	Fyysinen kuormitus tekstinkäsittelytyössä .....	12
2.3.2	Psykososiaalinen kuormitus tekstinkäsittelytyössä .....	13
3	ETÄTYÖ.....	13
3.1	Etätyön hyödyt ja riskit.....	16
4	TYÖHYVINVOINTI .....	17
5	ETÄTYÖMALLIN LUOMINEN -KEHITTÄMISPROJEKTI .....	19
5.1	Kehittämiprojektin viitekehys.....	20
5.1.1	Lean.....	20
5.1.2	Demingin ympyrä.....	23
5.1.3	Työhyvinvoinnin portaat -malli .....	23
6	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS .....	25
6.1	Suunnittelu.....	26
6.2	Toteutus .....	27
6.2.1	Pilotoinnin 1.vaihe.....	29
6.3	Tutkiminen .....	30
6.4	Päätös.....	30
6.5	Etätyömallin kehittymisen vaiheet yhteenveto.....	30
7	KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSET JA TULOKSET .....	31
7.1	Etätyöprosessi .....	31
7.2	Pilotointisuunnitelma .....	32
7.3	Etätyösopimus ja etätyösopimuksen päättäminen -lomake.....	33
7.4	Sähköinen työhyvinvointikysely .....	33
7.4.1	Sähköisen työhyvinvointikyselyn tulokset .....	33
7.5	Työteho .....	35
7.6	Yhteenveto kehittämiprojektin tuotoksista ja tuloksista .....	36
8	KEHITTÄMISSUOSITUKSET .....	37

9 POHDINTA / JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	41
KUVALUETTELO .....	43
LIITE 1: ETÄTYÖMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET .....	44
LIITE 2: YHTEENVETO KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSISTA JA TULOKSISTA .....	45

## 1 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TARVE

Tämä opinnäytetyö on yhteenveto Kuopion yliopistollisen sairaalan sihteeripalveluiden kehittämisprojektista: etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen. Opinnäytetyö on tehty KYSin sihteeripalveluiden tilauksesta, heidän käyttöönsä. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojekti käynnistyi vuoden 2016 lopussa. Tuolloin myös etätyö opinnäytetyön aiheena nousi esille. Kehittämisprojekti sekä opinnäytetyö ovat kulkeneet rinnakkain projektin alkumetreistä saakka.

Organisaatioiden menestys on riippunut näihin päiviin saakka toiminnan tehokkuudesta, joustavuudesta ja laadullisuudesta. Nämä eivätkä muut aineelliset resurssit, esimerkiksi teknologia ja raken-  
nukset, kuitenkaan enää yksin riitä, vaan näiden rinnalle kilpailutekijöiksi on noussut organisaatio-  
den innovatiivisuus ja kyky uudistua. Innovatiivisuutta, uudistumiskykyä ja organisaation toimintata-  
poja sekä työntekijöiden osaamista kutsutaan organisaation aineettomaksi pääomaksi. Työtä on tu-  
levaisuudessa tehtävä uudella tavalla. (Manka ja Manka 2016, 2.1 Inhimillinen pääoma tulevaisuu-  
den arvon luojana.)

KYSin tekstinkäsittelykeskuksessa tarve etätyölle oli noussut työntekijöiltä. Tekstinkäsittelytyö halut-  
tiin päivittää nykyaikaan etätyöskentelyn osalta. Työyksikössä tiedettiin, että etätyö työskentelymuo-  
tona oli jo käytössä muissa sairaaloissa, joten se haluttiin mahdolliseksi myös KYSin tekstinkäsittely-  
keskukseen. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektin tavoitteena oli  
tekstinkäsittelijöiden työhyvinvoinnin ja työtehon parantaminen. Kehittämisprojektissa haluttiin luoda  
toimiva etätyömalli tekstinkäsittelykeskukseen, jonka myötä etätyötä voitaisiin pilotoida.

Opinnäytetyössä tarkastellaan etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektin  
etenemistä ja vaiheita, peilaten niitä olemassa olevaan teorian tietoon sekä taustalla vaikuttaneeseen  
viitekehykseen. Opinnäytetyö etenee taustatiedoista teorian tietoon ja niiden myötä viitekehyksen tar-  
kastelun jälkeen kehittämisprosessin tarkempaan kuvaukseen vaihe vaiheelta. Opinnäytetyön lopus-  
sa tarkastellaan kehittämisprosessissa syntyneitä tuotoksia ja tuloksia sekä peilataan niitä asetettui-  
hin tavoitteisiin: syntyikö kehittämisprojektin seurauksena toimiva etätyömalli, jonka myötä etätyötä  
pystyttäisiin pilotoimaan tekstinkäsittelykeskuksessa.

Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään ajankohtaisia lähteitä. Lähteet muodostuvat erilaisista julkai-  
suista, artikkeleista, internetlähteistä sekä painetusta kirjallisuudesta. Lisäksi lähteinä on käytetty  
Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin (PSSHP) materiaaleja. Opinnäytetyön lähteet valittiin niiden luotet-  
tavuuden perusteella, hakien erilaisia näkökulmia työhön. Lean-kirjallisuudeksi valittiin sairaalassa  
laajemmin käytettävissä olevia lähteitä aiheeseen liittyen. Opinnäytetyössä lähteitä pyrittiin yhdiste-  
lemään niin, että ne tukivat toinen toisiaan. Teoriaosuutta työstettäessä huomattiin, että etätyöstä  
ja työhyvinvoinnista löytyy erilaisia lähteitä runsaasti. Leanista löytyy yhä enemmän lähdetietoa,  
mutta sen ymmärtäminen ja sisäistäminen koettiin opinnäytetyön aikana haasteellisemmaksi.

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli mitata etätöön pilotointiryhmäläisten työhyvinvointia ja työtehoa sekä tarkastella saatujen tutkimusten tuloksia. Opinnäytetyöprosessin aikana työn tarkoitukset ja tavoitteet kuitenkin hioutuvat ja muuttivat suuntaansa.

Opinnäytetyön keskeisiä **termejä**:

### **Työyksikkö**

Kuopion yliopistollisen sairaalan poliklinikka tai osasto.

### **Lean**

Toiminnan kehittämismenetelmä erilaisten Lean-työkalujen avulla. Lähtökohtana jatkuva parantaminen ja ihmisten arvostus. (Mäkijärvi 2010, 12.)

### **Päivittäisjohtaminen**

Päivittäinen johtamistapa, jonka avulla työt tehdään mahdollisimman tehokkaasti. Apuna käytetään visuaalista kuvaa.

### **SPC**

Prosessin tilastollinen käyttäytymiskäyrä. Työkalu työyksiköiden toiminnan ennustettavuuteen. (Torkkola 2015, 150.)

### **Jaksoaika**

Kahden virtausyksikön välinen keskimääräinen aika, joka kuluu koko prosessin kulkemisessa (Modig ja Åhlström 2013, 35).

### **Läpimenoaika**

Aika, joka yhdellä yksiköllä kuluu koko prosessin kulkemisessa alusta loppuun (Modig ja Åhlström 2013, 34).

### **Virtaustehokkuus**

Tehokkuuden mittari. Työtä valmistuu mahdollisimman paljon, mahdollisimman pienellä läpimenoajalla. (Torkkola 2015, 57.)

### **Pullonkaula**

Toimintaprosessin hitain vaihe, hidastaa koko prosessia (Leaniksi 2017).

### **Kaizen**

Toiminnan jatkuva parantaminen (Leaniksi 2017).

### **Demingin ympyrä**

Kehittämistoimintaa ohjaava malli, suunnittele-toteuta-tutki-päätä –sykli (Leaniksi 2017).

## 2 KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA

Kuopion yliopistollinen sairaala, KYS on Suomessa toimiva yliopistosairaala. Kuopion yliopistollisen sairaalan toiminta perustuu laatuun ja tehokkuuteen, jossa tärkeimpänä on, että potilas saa parasta mahdollista hoitoa. (PSSHP [2018].) Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tapahtui organisaatiomuutos vuoden 2018 alussa. Muutoksen myötä sairaalaan syntyi kuusi palvelukeskusta, jotka sisältävät osaamiskeskuksia. Ennen organisaatiomuutosta tekstinkäsittelykeskus oli osa klinisiä henkilöstöpalveluita, muutoksen myötä klinisten henkilöstöpalveluiden nimi muuttui sihteeripalveluiksi. Sihteeripalvelut kuuluvat sairaalan organisaatiossa hoitotyön osaamiskeskukseen. Tässä opinnäytetyössä klinisistä henkilöstöpalveluista käytetään nimeä sihteeripalvelut. Tässä opinnäytetyössä työyksiköillä tarkoitetaan sairaalan eri poliklinikoita ja osastoja.

### 2.1 Sihteeripalvelut

Kuopion yliopistollisen sairaalan sihteeripalvelut tarjoavat osastonsihteerin- ja tekstinkäsittelypalveluita sairaalassa toimiviin palvelukeskuksiin (PSSHP 2018). Sihteeripalveluiden toimintaa johtaa palvelujohtaja. Palvelujohtajan rinnalla työskentelee palvelupäällikkö, joka on osastonsihteerien palveluesimiesten sekä tekstinkäsittelykeskuksen palveluesimiehen lähiesimies. (Konttinen ja Sairanen 2016, 2.)

Sihteeripalveluissa on käytössä KYSin strategian mukainen Lean-ajattelumalli. Lean-ajattelumallin mukaisesti myös sihteeripalveluissa pyritään toiminnan läpinäkyvyyteen. Työyksiköiden päivittäisjohtamisessa huomiota kiinnitetään siihen, että työyksiköiden sekä työntekijöiden kokonaistilanne on selvillä ja mahdollisia ongelmia pyritään ennaltaehkäisemään. Visuaalisen kuvan hyödyntäminen päivittäisistä työtilanteista on erittäin tärkeässä roolissa sihteeripalveluiden päivittäisjohtamisessa niin osastonsihteerien kuin tekstinkäsittelyynkin puolella. Työntekijöiden ja palveluesimiesten kautta työyksiköiden kokonaistilanne tulee päivittäin sihteeripalveluiden johdon tietoon. Sihteeripalveluiden päivittäisjohtamisen mallia arvioidaan asiakkuus- ja yhteistyötoimivuuskyselyiden avulla. (Konttinen ja Sairanen 2016, 6-7, 15.)

### 2.2 Tekstinkäsittelykeskus

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä (Jokisaari 2017) kerrotaan, että vielä 2014 KYSin lääketieteellisten saneluiden purku tapahtui tekstinkäsittelijöiden toimesta eri työyksiköiden sisällä. Tuolloin ei ollut tarkkaa tietoa siitä, kuinka paljon saneluita saneltiin lääkäreiden toimesta eri työyksiköissä tai siitä kuinka paljon tekstinkäsittelijät saneluita purkivat ja missä ajassa. Se tiedettiin, että sanelut ruuhkautuivat eikä lain asettamissa rajoissa pysytty. Tekstinkäsittely keskitettiin 2015 vuoden alussa tekstinkäsittelykeskukseen, jolloin myös tekstinkäsittelykeskuksen päivittäisjohtamisen mallin kehittäminen Leania hyödyntäen nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tavoitteena oli luoda päivittäisjohtamisen malli tekstinkäsittelykeskukseen, jonka avulla toimintaa voitaisiin tehostaa sekä resursseja pystyttäisiin kohdentamaan oikein. (Jokisaari 2017, 15-16.)



Vuonna 2015 tekstinkäsittelykeskus keskitettiin Viestikadulle. Tekstinkäsittelykeskuksella aloitettiin kehittämään tekstinkäsittelijöiden työtä. Keskittämisen seurauksena tekstinkäsittelijöiden osaaminen laajeni, koska tiimityömallin myötä tekstinkäsittelijöiden oli helpompaa opetella purkamaan myös muidenkin kuin oman työyksikön saneluita. Tekstinkäsittelykeskuksella kerättiin runsaasti erilaisia tilastoja työn kehittämisen pohjaksi. Lisäksi tekstinkäsittelijöille tehtiin työntutkimus, jossa saneluiden syntyäikoja sekä niiden läpimenoaikoja tarkasteltiin. (Jokisaari 2017, 17.)

Jokisaaren (2017, 20) mukaan tilastojen keräämisen myötä kehittyi vähitellen kokonaiskuva saneluiden tilanteesta. 2015 tehdyn työntutkimuksen avulla selvisi saneluiden purkamisen keskimääräinen jaksoaika. Jaksoajalla tekstinkäsittelyprosessissa tarkoitetaan sitä aikaa, joka tekstinkäsittelijällä menee yhden saneluminuutin purkamiseen. Keskiarvoksi saatu kerroin on neljä. Kehittämistyön seurauksena tekstinkäsittelykeskukselle luotu päivittäisjohtamisen malli pohjautuu rakennettuihin mittareihin ja niistä saataviin tietoihin. Tekstinkäsittelykeskuksen päivittäisjohtamisessa pyritään toiminnan läpinäkyvyyteen ja korostetaan sitä, kuinka tärkeää on tiedostaa päivittäinen tilannekuva työstä. Huomiota kiinnitetään ongelmien ennaltaehkäisyyn. Tärkeää on lisäksi visuaalisuus ja tämän vuoksi tekstinkäsittelykeskukseen on luotu visuaalinen taulu. (Jokisaari 2017, 20, 22, 28.) Tekstinkäsittelykeskuksen päivittäisjohtamisen palaverit pidetään sähköisesti etäyhteyden kautta. Päivittäispalaverissa on läsnä palvelujohtajan, palvelupäällikön ja kehittäispäällikön lisäksi tekstinkäsittelykeskuksen palveluesimies sekä osastonsihteri asiakaspalvelu ja tekstinkäsittelijä kehittäminen. Tekstinkäsittelykeskuksessa on käytössä visuaalinen SPC-tilaus, jonka avulla seurataan purkamattomien saneluiden kokonaismäärää, yli 2 vuorokautta vanhojen saneluiden määrää sekä akuutteja poissaoloja. Tekstinkäsittelykeskuksen päivittäispalaverissa käydään läpi yllä mainitut asiat SPC-tilauksen avulla sekä muut pinnalla olevat aiheet. (Konttinen ja Sairanen 2016, 7.)

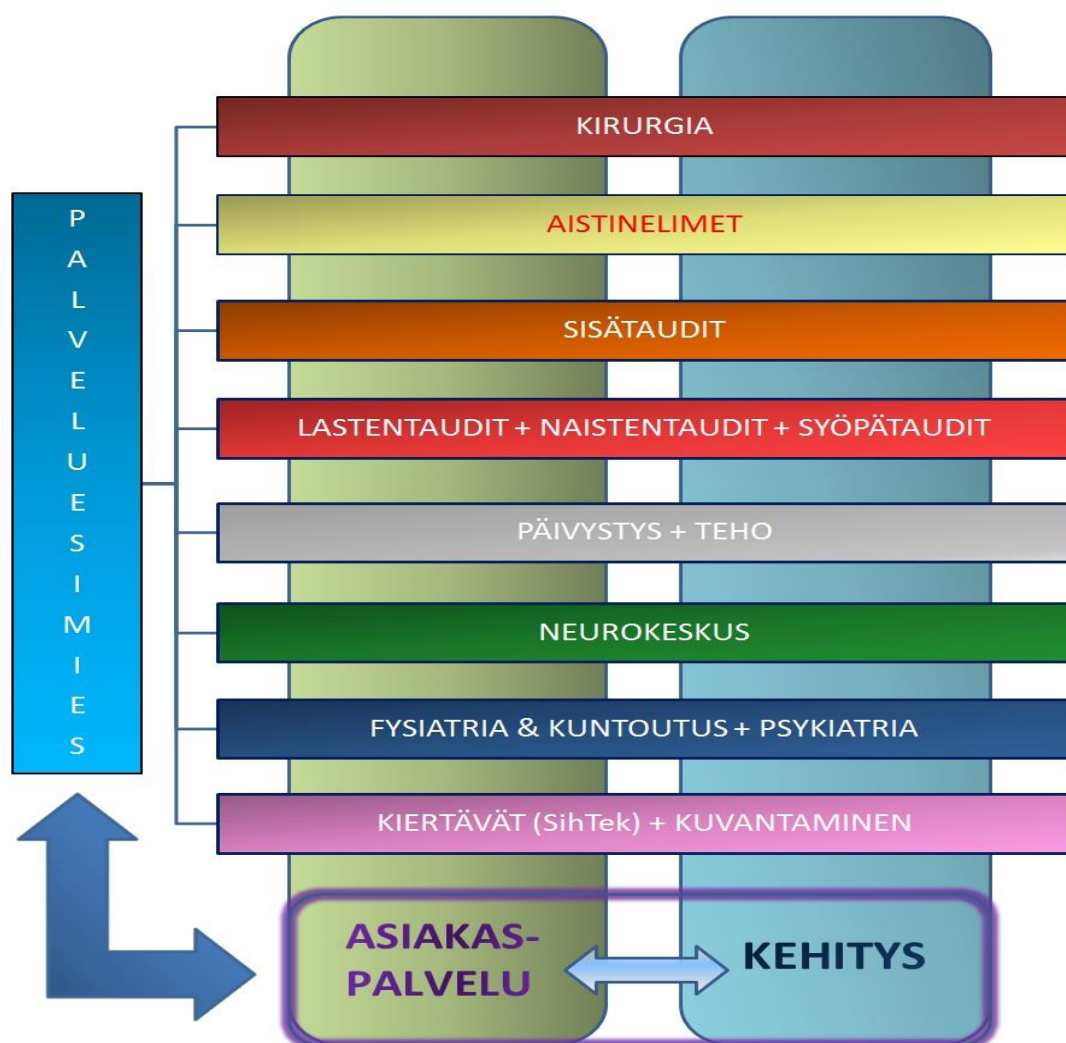
Tänä päivänä KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskus sijaitsee keskitetysti Microkadulla. Muutto uusiin työtiloihin tapahtui keväällä 2018. Työskentelytila on kahteen osaan jaettu avokonttoritila. Työskentelypaikkoja tekstinkäsittelijöille on tiloissa yhteensä 68. Tekstinkäsittelykeskuksessa puretaan noin 95 % KYSin lääketieteellisistä saneluista. Saneluiden purku tapahtuu sähköisten järjestelmien kautta viikon jokaisena päivänä, osin myös vuorotyönä.

Kuvassa 1 sivulla 10 on kuvattu tekstinkäsittelykeskuksen organisaatiokaavio. Tekstinkäsittelykeskuksen lähiesimiehenä toimii palveluesimies. Tekstinkäsittelykeskuksen palveluesimiehen apuna työskentelee kaksi henkilöä: osastonsihteri asiakaspalvelu sekä tekstinkäsittelijä kehittäminen. Tekstinkäsittelykeskuksella tekstinkäsittelijät työskentelevät tiimityömallin mukaisesti. Jokainen tekstinkäsittelijä kuuluu yhteen erikoisalakohtaiseen tiimiin. Tiimejä on yhteensä 8. (Konttinen ja Sairanen 2016, 2, 5-6.)

## Organisaatiokaavio

Tekstinkäsittelykeskus Tekla, 1245P

Kliiniset henkilöstöpalvelut, KYS



KUVA 1. Organisaatiokaavio. Tekstinkäsittelykeskus Tekla, 1245P. Kliiniset henkilöstöpalvelut, KYS. (Konttinen ja Sairanen 2016, 5.)

### 2.3 Tekstinkäsittelijänä työskentely Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kuopion yliopistollisen sairaalan tekstinkäsittelykeskuksen tekstinkäsittelijät vastaavat oman erikoisalansa työyksikön kiireellisyysluokituksen mukaisesta saneluiden purkamisesta. Sanelut voivat olla esimerkiksi potilaskertomustekstejä tai erilaisia lausuntoja. Tekstinkäsittelijät vastaavat läheteiden ja konsultaatiopyyntöjen kirjoittamisesta sekä lisäksi niiden lähettämisestä sähköisesti eteenpäin. Tekstinkäsittelijän työtehtäviin kuuluvat lisäksi potilaan hoitoa tukevat työtehtävät: tekstinkäsittelijät välittävät tietoa sekä varmistavat omalta osaltaan, että potilaan hoito etenee. Jokainen tekstinkäsittelijä toimii oman tiimensä jäsenenä, neuvoo ja ohjaa kollegoitaan sekä toimii yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. (PSSH 2016.)

Kuvassa 2 sivulla 11 on kuvattu tekstinkäsittelyn prosessi. Tekstinkäsittelyn prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun lääkäri sanelee potilaasta lääketieteellisen sanelun sähköiseen järjestelmään. Sanelu odot-

taa purkamista sähköisessä järjestelmässä, kunnes tekstinkäsittelijä ottaa sanelun työn alle. Tekstinkäsittelijä purkaa sanelun potilaan sähköiseen sairauskertomukseen sanelusta kuuluvien ohjeiden mukaisesti. Tekstin valmistuttua tekstinkäsittelijä voi laittaa valmiin tekstin lääkärille tarkistettavaksi. Lääkärin tarkistuksen jälkeen teksti siirtyy Omakantaan ja osastonsihteerit tekevät tarvittavat jakelut tekstistä. Tekstinkäsittelyn prosessissa vain sanelevalla lääkärillä on tiedossa potilaan kokonaistilanne, tekstinkäsittelijä pystyy toimimaan vain sanelusta tulleiden ohjeiden mukaisesti. Kokonaisuudessaan prosessin läpimenoaika saa olla enintään 5 vuorokautta. (PSSH 2017, 2-3.)

Jokisaaren (2017, 25) mukaan tekstinkäsittelyprosessissa on havaittavissa 3 vaihetta: sanelun tekeminen, sanelun purkaminen sekä tekstin tarkastaminen ja hyväksyminen. Tekstinkäsittelykeskuksessa läpimenoajalla tarkoitetaan tekstinkäsittelyprosessissa aikaa, joka kuluu sanelun tekemisestä sanelun purkamiseen. Tälle läpimenoajalle on asetettu oma aikataavoite tekstinkäsittelykeskuksessa. Tavoite on 2 vuorokautta. Läpimenoaika kuvaa myös tekstinkäsittelykeskuksen virtaustehokkuutta. Läpimenoaikoja seurataan päivittäin tekstinkäsittelykeskuksessa. (Jokisaari 2017, 25.)



KUVA 2. Tekstinkäsittelyn prosessi. Kuvakaappaus PowerPoint-esityksestä Tekstinkäsittelyn prosessi (PSSH 2017, 2.)

Tekstinkäsittelyn prosessissa saneluiden purku voi aiheuttaa pullonkaulan, jolloin aikarajassa (5 vuorokautta) ei pysytä. KYSin sihteeripalvelut ovat vastuussa siitä, että sanelut puretaan mahdollisimman reaaliaikaisesti kiireellisyysluokituksen mukaisessa järjestyksessä, lain asettamissa rajoissa. Tekstinkäsittelykeskuksen palveluesimies on vastuussa töiden organisoinnista ja henkilöstöstä. (Jokisaari 2017, 18.) Pullonkaulalla tarkoitetaan prosessin hitainta kohtaa (Leaniksi 2017).

### 2.3.1 Fyysinen kuormitus tekstinkäsittelytyössä

Tekstinkäsittelytyö on näyttöpäätteellä tehtävää istumatyötä. Työasento on staattinen, eikä asentoon ole mahdollista tehdä kovinkaan suuria muutoksia työpäivän aikana. Saneluiden purkamista ohjataan jaloilla polkimen avulla. Polkimen vuoksi seisoen tehtävä saneluiden purkaminen on haasteellista, työpöydät ovat kuitenkin mahdollista nostaa seisomakorkeudelle. Työtuolit, työpöydät ja näytöt ovat säädettävät sekä henkilökohtaisia apuvälineitä on käytössä runsaasti tekstinkäsittelykeskuksella. Tekstinkäsittelykeskuksella käy työfysioterapeutti opastamassa työntekijöitä, kuinka he itse saavat säädettyä työpisteen ergonomian sopivaksi ja mahdollisimman hyväksi ergonomian kannalta. Työn tauotus ja taukoliikunta ovat tärkeässä roolissa tekstinkäsittelytyötä tehtäessä.

Fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan niin tuki- ja liikuntaelimistöön mutta myös hengitys- ja verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta työssä. Kehon kuormitus työssä on yhteydessä työntekijöiden tuki- ja liikuntaelimistön oireiluun. Työasennot, toistuvat liikkeet, voimankäyttö ja liikkuminen ovat esimerkkejä kuormitustekijöistä. Myös ulkoiset tekijät, esimerkiksi veto tai työtilan lämpötila voivat olla kuormitustekijöitä. Fyysistä kuormittumista voidaan vähentää apuvälineiden avulla sekä hyvällä työn ja työtilojen suunnittelulla. Kalusteiden, työvälineiden ja apuvälineiden pitää olla säädettävät, jotta ne saadaan mukautumaan työntekijöille heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Välineiden käytön opastuksella ja kokonaisvaltaisella perehdyttämisellä on tärkeä rooli, jotta työt ja työtavat opittaisiin tekemään alusta saakka mahdollisimman oikein. Työnkierto ja työn sisällön kehittäminen ovat keinoja, joilla voidaan saada vaihtelua työpäiviin ja työpäivien sisältöön. (Rauramo 2012b, 43-44.)

Staattisella lihastyöllä tarkoitetaan sitä, kun lihas tai lihakset joutuvat olemaan yhtäjaksoisesti jännittyneinä. Lihaksen verenkierto heikkenee jännityksen seurauksena, eikä lihas saa happea tai tarvittavia ravintoaineita. Lihakset väsyvät. Toistotyöllä tarkoitetaan sitä, kun tietyt samat liikkeet toistuvat yhä uudelleen ja uudelleen työtä tehtäessä. Työn tauotuksen avulla voidaan vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Esimerkiksi staattisessa työssä työn tauotus on tärkeää, koska staattinen lihastyö keskeytyy taukojen aikana ja elimistö voi palautua kuormituksesta. Säännöllinen taukoliikunta vähentää tuki- ja liikuntaelimistön vaivoja. Useiden pienien taukojen pitäminen työpäivien aikana on suositeltavaa staattista työtä tehtäessä. (Rauramo 2012b, 44-45.)

Istumatyö kuormittaa niskaa, kaularankaa ja selkää. Keho kuormittuu yksipuolisesti ja kehon kokonaiskuormittuminen on vähäistä. Ideaalitalanne on, että työntekijä voisi itse vaihdella vuoroin istumista, seisomista ja kävelyä työpäivän aikana. Lisäksi työntekijällä olisi hyvä olla mahdollisuus vaihdella työtapoja ja työskentelyasentoa työpäivän aikana. Istumatyöhön liittyy ergonomisia ongelmia, muun muassa staattinen työasento sekä yläraajojen yksipuoliset liikkeet. Työasentoihin, taukoihin sekä työmäärään tulee siis kiinnittää erityistä huomiota istumatyötä tehtäessä. Lisäksi on tärkeää, että työympäristö on tarkoituksenmukainen ja työvälineet ovat hyvät. Ergonomian kannalta säädettävä työpöytä ja työtuoli ovat ensiarvoisen tärkeitä istumatyötä tehtäessä. Työn tekeminen helpottuu ja sujuu vaivattomammin, kun työasento on hyvä. (Rauramo 2012b, 45-46.)

Näyttöpäätetyössä huomiota kiinnitetään työympäristöön, kalusteisiin, ohjelmistoihin ja oheislaitteisiin. Ergonomia suunnitellaan jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti ottaen huomioon näköön liittyvät vaatimukset sekä fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus. Näyttöpäätetyössä kaikki tarvittavat työvälineet tulee sijoittaa mahdollisimman lähelle, jolloin kehoa kuormittavia kiertoliikkeitä tai kurotteluita ei tarvitse tehdä. Ikkunoista tai pinnoista ei saa tulla heijastuksia tai häikäisyä, joten työtilan yleisvalaistukseen on kiinnitettävä huomiota. Työntekijän näkökyky on oleellisessa osassa näyttöpäätetyötä tehtäessä. Työn tauotus on keskeisessä asemassa näyttöpäätetyötä tehtäessä: työn tauotus ja ergonomia ovat toisiaan tukevia asioita. (Rauramo 2012b, 46-47.)

### 2.3.2 Psykososiaalinen kuormitus tekstinkäsittelytyössä

Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työtehtävään tai työyhteisöön ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Työn johtamiseen ja suunnitteluun sekä työjärjestelyihin ja työympäristöön liittyvät asiat ovat myös psykososiaalisia kuormittumistekijöitä työpaikalla. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jatkuvat muutokset työssä, epäselvyys siitä mitä työntekijältä odotetaan, jatkuva kiire ja keskeytykset työssä, liian paljon tai liian vähän työtä, kehittymismahdollisuuksien puuttuminen, palautteen saamisen puute omasta työstä sekä arvostuksen puute. Sosiaaliset kuormittumistekijät liittyvät vuorovaikutukseen työpaikalla. Näitä ovat muun muassa sosiaaliset suhteet työpaikalla ja työyhteisössä ilmenevät ongelmat, tiedonkulun ongelmat, tasa-arvo sekä epäasiallinen kohtelu työpaikalla. Myös ongelmat töiden suunnittelussa ja esimiestyöskentelyssä voivat olla sosiaalisen kuormittumisen aiheuttajia. (TTK [s.a.]a.)

Tekstinkäsittelykeskuksella psykososiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi lääketieteellisten saneluiden kiirekirjoitus, saneluiden suuri määrä ja näistä aiheutuva työpaine. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009 määrittää, että potilasasiakirjoihin tehtävät merkinnät tulee tehdä mahdollisimman pian, viimeistään 5 vuorokauden kuluessa potilaan hoidon päätyttyä tai potilaan poistumisesta lääkärin vastaanotolta (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009, 8§). Ko. asetus vaikuttaa oleellisesti tekstinkäsittelytyöhön ja asettaa työlle tarkasti määritellyn aikarajan. Tämä voi aiheuttaa kuormittumista varsinkin silloin, jos työtä on paljon. Tekstinkäsittelykeskuksella työskentelee iso työyhteisö ja yhteiset avokonttoritilat työskentelytilana voivat olla kuormittavia tekijöitä tekstinkäsittelytyössä. Tekstinkäsittelytyössä vaarana on, että työpäivän jälkeen voi jäädä miettimään kirjoitettuja tekstejä ja niissä olleita ihmiskohtaloita.

## 3 ETÄTYÖ

Työelämässä on tavallista, että muutokset tapahtuvat hitaasti. Myös etätyön kehittyminen on ollut hidasta ja sitä on odotettu pitkään. Etätyössä työ siirtyy työntekijän luo, siirron kohteena ovat sähköiset tiedot ja tietosisällöt. Kyse etätyössä on siitä, että edistetään innovatiivisia, tuottavia ja ihmisläheisiä työjärjestelyitä. (Salmenperä 2007, 3-4.) Etätyöskentely on Suomessa yleistä verraten muihin Euroopan maihin. Yleensä etätyö on kuitenkin osa-aikaista etätyötä, kokoaikainen etätyön teke-

minen on Suomessa harvinaisempaa. Etätyön yleisyyttä Suomessa voidaan selittää muun muassa sillä, että Suomi on tietoliikenneyhteyksiltään ykkösmaita Euroopassa. (Helle 2004, 30-31.)

Etätyölle ei ole olemassa virallista määritelmää, se voidaan määritellä työoikeudellisena tai organisatorisena käsitteenä. Lainsäädännöstä ei löydy etätyön määritelmää, koska kyse etätyössä on normaalin työn tekemisestä. Eurooppalainen puitesopimus määrittelee etätyön työksi, jota tehdään säännöllisesti tietotekniikkaa hyödyntäen muualla kuin työnantajan työtiloissa, vaikka työtä voidaan tehdä myös työnantajan tiloissa. Myöskään etätyön muotoja ei ole tarkasti määritelty. Etätyön muotoja puitesopimuksen mukaan ovat kotona tai muualla vastaavassa paikassa (esim. vapaa-ajan asunto) tehtävä etätyö, liikkuva etätyö ja etätyökeskuksissa tehtävä etätyö, mitään etätyön muotoa kuitenkin poissulkematta. Puitesopimus ei rajaa muita etätyömuotoja pois niiden nopean kehityksen vuoksi. (Helle 2004, 41-42.)

Työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä kutsutaan siis etätyöksi. Etätyö on yleensä samaa työtä, jota tehdään myös työpaikalla. Etätyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Lisäksi etätyöhön voi liittyä ajasta ja paikasta riippumattomia työjärjestelyitä. (Vilkman 2016, 13.) Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen: tietokoneet, erilaiset mobiililaitteet ja internet ovat nykypäivää ja käytössä lähes kaikkialla mahdollistaen sen, ettei työ ole enää samalla tavoin sidottua aikaan ja paikkaan kuten ennen. (Rauramo 2017, Etätyön taustaa, määritelmä ja muodot.) Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa Rauramo (2017, Etätyön taustaa, määritelmä ja muodot) määrittelee etätyön niin, että etätyö on joustavaa työtä, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin, etätyötä tehdään muualla kuin työpaikan tiloissa. Etätyöskentelyä tehdään esimerkiksi kotona tai vapaa-ajan asunnolla. Oleellista on, että työ voidaan tehdä ympäristössä, jossa sen suorittaminen on kaikkien osapuolien (työntekijä, työnantaja ja tehtävä työ) kannalta tehokkainta ja vastaa tarkoitustaan. Etätyöskentelyn määrässä oleellista puolestaan on molemminpuolinen joustavuus. (Rauramo 2017, Etätyön taustaa, määritelmä ja muodot.)

Myös Heinosen (2007, 17) mukaan etätyön tulee olla kaikkia osapuolia hyödyttävä työskentelytapa. Osapuolia ovat esimerkiksi työntekijä, työnantaja, asiakas, yritys ja yhteiskunta. Etätyötä suunniteltaessa täytyy pohtia sitä, mitä hyötyjä etätyön avulla halutaan saavuttaa. Organisaatiot voivat olla kiinnostuneita etätyömahdollisuudesta useasta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Näkökulmia voivat olla muun muassa organisaation kilpailukykyyn edistäminen, rekrytointi ja työelämän kehittämismahdollisuudet. Yleensä organisaatioissa etätyön mahdollistamisen avulla tavoitellaan kuitenkin tuottavuuden kasvua. Työntekijän näkökulmasta tärkeintä ovat työtyytyväisyys, motivaatio ja työssäjaksaminen. (Heinonen 2007, 17.)

Etätyön tekemisestä sovitaan työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella. Etätyön aloittaminen tai lopettaminen perustuu aina työntekijän suostumukseen. (Rauramo 2012b, 54.) Etätyö on yksi tapa organisoida työtä, se ei ole erillinen työsuhdemuoto organisaatiossa. Etätyö ei vaikuta työntekijän asemaan työssä. Etätyön tekeminen on mahdollista vain, mikäli kaikilla osapuolilla on yhteneväiset käsitykset etätyön ehdoista ja periaatteista. (Helle 2007, 26, 30.) Organisaatioiden omat etätyösäännöt täydentävät työehtosopimuksia ja lainsäädäntöä. Organisaatiokohtaiset etätyösäännöt

voivat sisältää esimerkiksi etätyöhön siirtymisen periaatteita. Periaatteita voivat olla etätyöhön lähtemisen edellytykset, työjärjestelyt, tietoturva-asiat sekä kustannuksiin liittyvät asiat. Yllä mainitut yhteiset periaatteet ja muut erilaiset menettelytavat antavat raamit etätyön toteuttamiselle organisaatiossa, yksityiskohdat sovitaan etätyösopimuksessa. (Helle 2004, 87.)

Tietoturva- ja tietosuoja-asiat nousevat etätyön suunnittelussa puheenaiheeksi ja niihin onkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Etätyötä tehtäessä tietoturvan ja tietosuojan toteutumisen kannalta erikoisturvajärjestelyt ovat tarpeellisia. Etätyön puitesopimus määrittää, että työnantaja on vastuussa tietoturvallisuudesta etätyössä. Lisäksi työnantaja on vastuussa tietoturvaan kuuluvista kustannuksista. Työntekijä on vastuussa tietoturva- ja tietosuoja-ohjeiden noudattamisesta etätyössä. (Helle 2007, 26, 30.) Rauramonkin (2017, Etätyön edellytyksiä) mukaan tärkeä etätyön edellytys on tietoturvan varmistaminen. Lisäksi työntekijän ja työnantajan välinen luottamus sekä teknologian toimivuus ovat etätyön perusteita. (Rauramo 2017, Etätyön edellytyksiä.)

Vilkmanin (2016-02-18) mukaan etätyöskentely on mahdollista organisaatioissa, kun esimiehet oppivat luopumaan kontrollista ja työntekijöihin luotetaan. Esimiehillä tarvitaan rohkeutta ja kykyä muuttaa omia asenteita työtä ja työn tekemistä kohtaan. (Vilkman 2016-02-18.) Yhteisesti luodut säännöt ja tavoitteet sekä niiden noudattaminen korostuvat etätyötä tehtäessä. Esimiehillä täytyy olla keinoja seurata etätyöntekijöiden kuormittumista ja työilmapiriä myös etätyössä. Myös etätyöntekijöiden kohdalla esimiehen tulee olla valmis puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin niiden vaativalla tavalla. Sääntöjen lisäksi etätyön tekemisessä työyhteisössä tarvitaan uusia palaverikäytäntöjä sekä yhteisöllisiä työvälineitä. (Rauramo 2017, Etätyön edellytyksiä.) Etätyön vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä mittaamalla (Vilkman 2016-02-18). Etätyö asettaa siis haasteita johtamiselle. Etätyö asettaa työnantajan tilanteeseen, jossa työn johtoa ja valvontaa on ajateltava uudella tavalla. Työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työtä myös työntekijän tehdessä etätyötä. Valvonnan ja johtamisen laajuus on kuitenkin suppeampaa kuin työpaikalla. Tämä johtuu siitä, että työntekijän kodissa vallitsee kotirauha ja yksityisyyden suoja. Tärkein ja usein ainoa tapa valvoa etätyötä on työn tulosten seuraaminen. (Helle 2004, 128-129.) Etätyötä johdettaessa esimiehen tehtävänä on lisäksi seurata työntekijän työaika sekä kuormittumista. Esimiehen on varmistettava, että myös etätyöntekijöillä on mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Esimiehen pitää huolehtia siitä, että yhteydenpito on tiivistä ja sovituista kasvokkain tapahtuvista tapaamisista pidetään kiinni. Etätyön tekemistä arvioidaan säännöllisesti. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työolosuhteet ovat etätyössä terveelliset ja turvalliset. (Rauramo 2017, Etätyön johtaminen.) Yksi etätyön edellytys onkin, että työntekijän etätyöympäristön tulee olla työhön sopiva, turvallinen ja rauhallinen (Rauramo 2017, Etätyön edellytyksiä).

Työntekijöiltä etätyön tekeminen vaatii itsensä johtamista ja itsensä johtamisen taitoja. Näiden rooli etätyössä on erittäin tärkeä. Etätyön tekemisessä työntekijät näkevät yleensä mahdollisuuden siihen, että omaa työtä voidaan suunnitella, työn tekemisen paikkoja voidaan suunnitella sekä aikatauluja voidaan suunnitella itselle sopivaksi. Työssä onnistumisen lähtökohdat ovat tehtäväkuvan sekä tavoitteiden selkeys, yhteiset toimintatavat sekä yhteistyölle ja vuorovaikutukselle, vapaus oman työn tekemiseen, yhteydenpito kollegoihin, tuki ja palaute työssä sekä asetettujen tavoitteiden aktiivinen

seuranta. (Vilkman 2018-03-14.) Yllä mainittujen lisäksi työntekijältä vaaditaan vastuullisuutta sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn (Rauramo 2017, Etätyön edellytyksiä).

Etätyö -käsitteen rinnalla käytetään myös käsitettä hajautettu työ (virtuaalityö, virtuaalitiimi). Käsitteenä hajautettu työ on laajempi kuin etätyö. Hajautetussa työskentelyssä työntekijät voivat olla jokainen eri osoitteessa tai osa tiimistä työskentelee samassa osoitteessa, esimerkiksi työpaikalla, osa kotoa tai toisesta työpisteestä käsin. Hajautetun työskentelyn ominaispiirre on se, että työntekijät työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Vilkman 2016, 13.)

### 3.1 Etätyön hyödyt ja riskit

Nykypäivänä kokonainen tai osittainen työskentely etänä houkuttaa työntekijöitä työelämässä. Etätyöskentely mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen paremmin. Etätyöskentelymahdollisuus organisaatiossa voi olla merkittävä tekijä saada työyhteisöön ammattitaitoisia osajia. (Vilkman 2016, 16.) Etätyömahdollisuus ja sen mukanaan tuoma luottamus työntekijää kohtaan parantavat työntekijöiden työmotivaatiota sekä työhön sitoutumista. Työntekijät haluavat olla luottamuksen arvoisia. Etätyöskentely tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia. Mahdollisuuksia ovat muun muassa joustavuus, keskittyminen ja oman työn organisointi. (Vilkman 2017-12-28.)

Fried ja Heinemeier Hanssonin (2014, 16) mukaan etätyöskentelyn hyöty on, ettei työnteon lomassa tule keskeytyksiä tai ainakin keskeytysten määrää voi itse säädellä. Myös Vilkmanin (2017-12-28) mukaan keskittyminen etätyössä on parempaa, koska häiriötekijöiden määrä etätyössä on vähäisempää. Häiriötekijöitä työpaikan työympäristössä voivat olla esimerkiksi sosiaaliset kanssakäymiset ja työhön liittyvät akuutit tilanteet. Etätyöskentelyn on havaittu olevan tehokkaampaa. Lisäksi työn suunnitelmallisuuden on havaittu lisääntyvän etätyössä. Etätyötä tehtäessä asioiden hoitamiseen varataan yleensä aika kalenterista, jolloin asioiden hoitaminen on sovittua ja järjestelmällistä. (Vilkman 2017-12-28.)

Jokapäiväisiin työmatkoihin voi kulua paljon aikaa ja lisäksi ne rasittavat ympäristöä. Työmatkoihin kuluva aika on pois esimerkiksi perheeltä tai ihmissuhteilta sekä työntekijän henkilökohtaisesta vapaa-ajasta. Etätyössä työn voi mahdollisesti tehdä eri aikaan kuin muut. Työtunnit voivat olla joustavat ja jokainen voi tehdä työtä oman rytminsä mukaisesti. Varsinkin luovassa työskentelyssä on tärkeää, että työntekijällä on vapaus määrittää omat aikataulunsa. Etätyömahdollisuuden myötä työntekijöillä on lisäksi mahdollisuus valita oma asuinpaikkansa. (Fried ja Heinemeier Hansson 2014, 17, 19, 23, 25, 28.) Vilkmanin (2017-12-28) mukaan työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyy etätyössä, koska työn kuormitustekijät vähenevät. Etätyön on huomattu vähentävän työntekijöiden työpoissaoloja. Etätyötä tehdään sellaisissakin tapauksissa, kun työntekijä muutoin jäisi kotiin, esimerkiksi jos työntekijä on hiukan kipeä eikä halua tartuttaa muita. (Vilkman 2017-12-28.)

Etätyöskentely on niin työntekijän kuin työnantajankin etu. Etätyöskentely parantaa työntekijöiden elämänlaatua, lisäksi yrityksellä säästyy kuluja, jotka menevät esimerkiksi konttoritilojen ylläpitoon. Työnantajan näkökulmasta tärkeä etu on, että heillä on mahdollisuus palkata alan parhaimmat työn-



tekijät asuinpaikasta riippumatta. (Fried ja Heinemeier Hansson 2014, 35.) Vilkmánin (2017-12-28) mukaan etätyöstä on imagohyötyä työnantajalle. Tyytyväisyys työnantajaa kohtaan lisääntyy, kun etätyöskentely on mahdollistettu organisaatiossa. (Vilkmán 2017-12-28.) Organisaatio, joka tarjoaa työskentelymahdollisuutena etätyön, mielletään moderniksi ja kehittyneeksi tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäväksi organisaatioksi. Tämän lisäksi ajatellaan, että organisaatio joka mahdollistaa etätyön, panostaa työntekijöiden hyvinvointiin. (Heinonen 2007, 19.) Työnantajan näkökulmasta etätyön etuja ovat muun muassa työntekijöiden työehon paraneminen, työntekijöiden työuran piteneminen, työmatkaliikenteen väheneminen, jonka myötä työnantajan ympäristövastuullisuus parane. Etätyö vaikuttaa positiivisesti myös ilmastopolitiikassa asetettuihin tavoitteisiin. (TTL [s.a.] )

Työterveyslaitoksen [s.a.] internetsivuilla kirjoitetaan, että tutkimusten mukaan etätyön varupuolia työntekijöiden näkökulmasta ovat työn ja työajan sekä muun henkilökohtaisen elämän rajojen epätarkkuus. Työajat voivat venyä etätyötä tehtäessä, työnteon lopettaminen voi olla hankalaa ja tästä voi seurata, että työntekijä kuormittuu työssään liikaa. (TTL [s.a.] ) Myös Vilkmánin (2016-02-18) mukaan etätyöskentelyssä riskinä on, että työntekijä tekee liikaa työtä eikä palautuminen työstä ole riittävää. Etätyössä työhön voi uppoutua ja ajantaju saattaa kadota, näin ollen tauot voivat jäädä pitämättä. (Vilkmán 2016-02-18.) Fried ja Heinemeier Hanssonin (2014, 120) mukaan etätyötä tekevät työntekijät ovat alttiimpia kokemaan yksinäisyyttä. Työterveyslaitoksen [s.a.] mukaan työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet oman työpaikan asioita kohtaan voidaan kokea etätyössä vähäiseksi sekä työntekijän sosiaalinen tuki ja vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa voi olla vähäistä etätyössä. Etätyön tekeminen vaatii järjestelyjä ja sopeutumista myös työntekijän perheeltä. (TTL [s.a.] ) Etätyössä ergonomiaan on kiinnitettävä huomiota samalla tavoin kuin työpaikallakin ollessa. Säädettyä työpöytä, työtuoli ja näyttö ovat tärkeitä myös etätyössä. (Fried ja Heinemeier Hansson 2014, 124.) Työterveyslaitoksen [s.a.] mukaan etätyön riskejä ovatkin etätyöskentelytilojen sopimattomuus ja tiloihin tarvittavat kustannukset.

Etätyössä ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeässä roolissa. Yhteydenpito tapahtuu etätyössä pääsääntöisesti sähköisten kanavien kautta, jolloin konfliktitilanteita ja väärinymmärryksiä ihmisten välille voi helposti syntyä. (Fried ja Heinemeier Hansson 2014, 149.) Vaikka etätyöympäristön ajatellaan yleensä olevan rauhallisempi, Rauramo (2017, Etätyön hyötyjä ja haasteita) nostaa etätyön haasteiksi myös häiriöt ympäristössä. Yllä mainittujen lisäksi haasteena etätyössä on työntekijän sairaana työskenteleminen. (Rauramo 2017, Etätyön hyötyjä ja haasteita.)

Etätyö on haaste myös esimiehille. Etätyö vaatii erilaisia johtamistaitoja ja johtamistapoja kuin lähijohtamisessa on totuttu. (Vilkmán 2016-02-18.) Liian vähäinen ohjaus, tuki ja palaute esimiehen suunnalta voivat olla etätyön haasteita. Varhaisen tuentarpeen tunnistaminen ja sen antaminen voi olla haasteellista työntekijän työskennellessä etänä. Myös mahdolliset päihdeongelmat ja niiden tunnistaminen ovat myös esimiehen vastaan tulevia haasteita etätyössä. (Rauramo 2017, Etätyön hyötyjä ja haasteita.)

Työhyvinvointi on usean tekijän summa. Se rakentuu esimerkiksi työstä ja työn mielekkyydestä. Lisäksi työntekijän terveys, turvallisuuden tunne sekä yleinen hyvinvointi ovat työhyvinvoinnin rakennuspalikoita. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikalla ja työyhteisössä on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. (STM [s.a.].) Organisaatioissa työhyvinvointi tarvitsee tarkkaa suunnittelua ja toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstön voimavaroja voidaan lisätä. Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointia ei siis voida pitää itsestäänselvyytenä organisaatioissa, vaan se vaatii suunniteltua johtamista. Tavoitteellinen ja joustava, itseään kehittävä organisaatio voi hyvin. (Manka ja Manka 2016, 4.1 Organisaatio.)

Työelämän lainsäädäntö, sopimukset, tutkimukset sekä käytännöt ja eettiset periaatteet ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatioissa. Organisaatioiden yhteiskuntavastuulla on tärkeä merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhteiskuntavastuulla organisaatioissa tarkoitetaan esimerkiksi työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä asioita, laatu- ja ympäristöasioita sekä henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Rauramo 2012a, 18-19.)

Työhyvinvointia organisaatioissa mitataan erilaisten mittareiden avulla. Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin mittareihin, työyhteisömittareihin sekä työympäristömittareihin. Organisaatioiden strategia ja riskien arviointi toimivat perustana mittareiden rakentamisessa. Henkilöstöä voidaan mitata esimerkiksi erilaisilla ajankäytön, tuloksen, työsuhteen, terveyden sekä osaamisen mittareilla. Seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi määrällisiä ja laadullisia mittareita. (Rauramo 2012a, 20.)

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016) kirjoittavat teoksessaan Työhyvinvointi, että työn mielekkyys on vähentynyt viime vuosien aikana. Muutama vuosi sitten pidettiin mahdollisena irtisanomisista sekä lomautuksista, varmuus omasta työstä ja työn pysyvyydestä on heikentynyt. Työn mielekkyyden vähenemisen syyksi arvellaan olevan, että omaan työhön ei pystytä vaikuttamaan enää niin paljoa. Myös globalisoituminen on omalta osaltaan ollut vaikuttamassa kokemuksiin. Työn mielekkyyden lisäksi työssä jaksaminen (fyysinen ja psyykinen jaksaminen) on noussut tarkistelun kohteeksi nykypäivän työelämässä. Esimerkiksi jatkuva kiire ja aikatauluista johtuvat paineet ovat kasvaneet, jolloin työ voi rasittaa työntekijää henkisesti ja työn mielekkyys vähenee. (Manka ja Manka 2016, 1.3 Huonoja uutisia.)

Organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti työympäristö. Työympäristön tulee olla turvallinen ja sen tulee edistää työtehtävien sujuvaa hoitamista. Työpaikan erilaiset vaaratekijät (fysikaaliset, kemialliset, biologiset) tulee olla tunnistettu ja hallinnassa. Vaaratekijöitä voidaan välttää hyvän työtehtävien suunnittelun ja työntekijöiden perehdytyksen avulla. Työn huolellinen suorittaminen oikeita välineitä apuna käyttäen vähentää myös vaaratekijöitä työssä. (Rauramo 2012b, 30.) Työhyvinvointia ja työn tavoitteiden saavuttamista edistää lisäksi terveellinen ja turvallinen työyhteisö. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma rooli ja vastuut työpaikalla, ja ne ovat jokaisella selkeästi tiedossa ja tasapainossa. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin omalla käytöksellään: vuorovaikutuksella, motivaatiolla ja asenteella. Työyhteisön toimivuutta edistävät yhteisesti laaditut pelisäännöt ja niiden noudattaminen työpaikalla. Työyhteisön toimivuutta voidaan organisaatiossa parantaa muun muassa selkeillä vastualueilla, työn sujuvuuden varmistam-

misella, erilaisten keskusteluiden avulla sekä työn kehittämisen avulla. Työnantaja on vastuussa siitä, että olosuhteet työn tekemiselle ovat turvalliset ja terveelliset. Lisäksi työnantaja on vastuussa myös työn jatkuvasta seurannasta ja kehittämisestä. (TTK [s.a.].b.)

Työhön ja työn tekemiseen liittyy voimavaratekijöitä. Voimavaratekijät voidaan jakaa yksilöllisiin tekijöihin (joustavuus, tahtotila), työtehtäviin liittyviin tekijöihin (työn palkitsevuus, onnistumisenkokemukset, työn tulokset), työjärjestelyihin liittyviin tekijöihin (vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan, selkeät tavoitteet, työajat), työyhteisöön liittyviin tekijöihin (vuorovaikutus, tuki, oikeudenmukaisuus, arvostus) sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin (työn pysyvyys, toimintatavat, käytännöt). Näiden voimavaratekijöiden tunnistaminen työssä vähentää työssä olevien kuormitustekijöiden vaikutuksia. (TTK [s.a.].a.) Mankan ja Mankan (2016, 1.4 Hyviä uutisia) mukaan nykypäivän työelämässä tutkimuksen mukaan 90 % työntekijöistä kokee viikoittain työn imua. Työn imu on tarmoa työssä, työntekijän omistautumista työlleen sekä työhön uppoutumista. Työn imulla on havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation talouteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Työn imussa työntekijät toimivat tehokkaasti, ovat energisempiä ja tyytyväisempiä työhönsä. (Manka ja Manka 2016, 1.4 Hyviä uutisia.)

Päivi Rauramo on luonut Työhyvinvoinnin portaat -mallin työvälineeksi kehittämään kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Maslowin jaottelemaan viiteen ihmisellä olevaan perustarpeeseen. Perustarpeet Maslowin mukaan ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa tulevat esiin nämä Maslowin viisi perustarvetta suhteessa työhön ja motivaatioon. Rauramo on luonut mallin aikaisempien työhyvinvointimallien pohjalta sekä yhdistelemällä niissä olevia sisältöjä Maslowin perustarpeiden mukaisesti. Rauramo on nimennyt työhyvinvoinnin portaat: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus, osaaminen. Portaat sisältävät työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat -mallin tarkoitus on kehittää kokonaisvaltaista työhyvinvointia porras kerrallaan. (Rauramo 2012a, 13.) Työhyvinvoinnin portaat ovat kuvattu tarkemmin opinnäytetyön Kehittämisen viitekehys -osiossa.

## 5 ETÄTYÖMALLIN LUOMINEN -KEHITTÄMISPROJEKTI

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämiprojektin tarve oli noussut tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöiltä. Tekstinkäsittelytyö haluttiin päivittää nykyaikaiseksi etätyöskentelyn osalta KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskuksessa. Tekstinkäsittelykeskuksessa tiedettiin, että etätyö työskentelymuotona oli jo käytössä muissa sairaaloissa, joten se haluttiin mahdolliseksi myös KYSin tekstinkäsittelykeskukseen. Tekstinkäsittelykeskuksen keskittämisen myötä työyhteisössä huomattiin uudenlaisia haasteita. Haasteena oli, että kaikki eivät sopeutuneet työskentelemään avokonttoritilassa esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi. Tekstinkäsittelijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä haluttiin parantaa. Etätyöskentelymahdollisuuden ajateltiin vaikuttavan havaittuihin ongelmiin positiivisesti, koska esimerkiksi työmatkojen kulkeminen jäisi pois sekä työntekijät voisivat asua missä päin Suomea haluaisivat. Yllä mainittujen lisäksi etätyön arveltiin vaikuttavan positiivises-

ti myös työntekijöiden työtehoon, koska keskeytysten määrä kotona työskenneltäessä voisi olla vähäisempää kuin avokonttoritilassa työskenneltäessä.

Tavoitteena kehittämisprojektissa oli, että tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöistä kootun etätyön suunnittelun projektiryhmän toimesta KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskukseen luodaan etätyömalli, jonka seurauksena etätyötä voitaisiin pilotoida. Lisäksi tavoitteina oli seurata pilotoinnissa olevien etätyöntekijöiden työhyvinvointia työhyvinvointikyselyn avulla sekä työtehon seuranta sähköisen raportointijärjestelmän kautta.

## 5.1 Kehittämisprojektin viitekehys

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektin toimintaa ohjaamassa ja viitekehyksenä käytettiin Lean-ajattelumallia. Lean-ajattelumalli on KYSin strategian mukainen ja se on käytössä näin ollen koko sairaalassa. Lisäksi kehittämisprojektin viitekehykseen kuuluu oleellisesti Demingin ympyrä sekä työhyvinvoinnin portaat -malli. Edellä mainitut teorianmallit nivoutuvat tiivisti yhteen etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektissa. Kehittämisprojektin viitekehyksen avulla pyritään opinnäytetyön tuloksista saamaan konkreettisia kehittämissuosituksia ajatellen etätyön laajempaa käyttöönottoa tekstinkäsittelykeskuksessa.

### 5.1.1 Lean

Lean-ajattelumallin mukaan organisaation toimintatapoja pyritään jatkuvasti parantamaan sekä ongelmaratkaisutaitoja pyritään kehittämään järjestelmällisesti. Järjestelmällinen kehittäminen organisaatiossa on mahdollista, kun koko työyhteisön toimintamalleja arvioidaan mahdollisimman laajasti ja avoimesti. Päättäväisyys ja jatkuva, pitkäjänteinen kehittäminen kohti yhdessä asetettuja tavoitteita ovat Lean-ajattelumallin tärkeimmät kulmakivet. Lean-ajattelumallissa oleellista on kunnioitus ja arvostava yhteistyö organisaatiossa. (Suomen Lean-yhdistys [s.a.].)

Markku Mäkijärven (2010, 12) mukaan Lean on toiminnan filosofia. Toiminnan jatkuvan parantamisen ja ihmisten arvostamisen lisäksi Lean on toimintatapa, joka auttaa käyttämään työskentelyajan mahdollisimman tehokkaasti. Mäkijärvi kertoo teoksessaan *Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa* (2010, 13), että Ohno T ja Holwegin mukaan Lean-menetelmän kehittäjänä pidetään tavallisimmin Toyota autonvalmistusyhtiötä. Mäkijärven (2010, 16) mukaan Convis kertoo, että Toyotan organisaatiossa ihmiset ja ihmisten yksilöllinen kehittyminen ovat kaiken toiminnan keskipisteenä. Työntekijöillä olevat tarvittavat työvälineet, johtaminen ja toiminnan filosofia muodostavat Toyota organisaation Lean-kulttuurin. (Mäkijärvi 2010, 12-13, 16.)

Leanissa tärkeintä ovat arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Arvot kuvastavat sitä, mitä kukin on ja mitkä asiat ovat tärkeitä elämässä. Arvot ohjaavat toimintaa, kun taas periaatteet ohjaavat käytöstä. Lean-ajattelumallissa tärkein periaate on ihmisten kunnioitus ja kunnioituksen osoittaminen. Kunnioituksen osoittaminen saa ympärillä olevat ihmiset kokemaan itsensä tärkeiksi. (Toussaint ja Adams 2015, 50-51.)

Leanin yksi peruseriaate on, että toiminnalla tuotetaan arvoa asiakkaalle (Torkkola 2015, 89). Arvoa tarkastellaan Leanissa virtausyksiköiden kautta. Arvoa muodostuu, kun virtausyksiköt liikkuvat ja ne jalostuvat. Jos virtausyksiköt ovat paikallaan, ei arvoakaan muodostu. Arvoa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Mikäli virtausyksiköt ovat ihmisiä, on tärkeää erottaa välitön tarve ja välillinen tarve toisistaan. Välitön tarve aiheuttaa ihmiselle konkreettisen tuloksen, välillinen tarve puolestaan kokemuksen. Läpimenoaika on usein arvon mittari, mutta se ei ole aina ehdoton koska huomioon on otettava myös välilliset tarpeet. Tarpeet määrittelevät ne toiminnot, jotka tuottavat arvoa. (Modig ja Åhlström 2013, 23-27.)

Leanissa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä, virtausta. Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka aiheuttavat virtaukseen epätoivottuja muutoksia ja niistä on pyrkimys päästä eroon. Vaihtelulla tarkoitetaan esimerkiksi työmäärän vaihtelua eri viikonpäivinä tai työntekijöiden osaamisen eroja. Vaihtelua voidaan mitata mittaamalla aikaa, joka kuluu työn tekemiseen eri aikoina. Ylikuormittumisella tarkoitetaan laitteiden ja/tai ihmisten kuormittumista. Jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa ihmisille sairauspoissaoloja sekä estää työn kehittämisen. Työn virheettömän suorittamisen ja työn kehittämisen kannalta on olennaista, että työtä tekevä ihminen voi hyvin. Työympäristöllä on suuri vaikutus työn tehokkaaseen suorittamiseen, ihminen on tärkeä osa työprosessia. Ylikuormittumista voidaan mitata tarkastelemalla tulevan työkuorman määrää ja valmistuvaa työtä. Hukalla tarkoitetaan sellaista työtä, josta ei ole asiakkaalle hyötyä, eikä se näin ollen tuota arvoa. Lean-ajattelumallissa hukan lajeja on seitsemän: ylituotanto, varastot tai keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen liike (ihminen tai materiaali), siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2015, 23-27.) Arvovirtakartoitus on Lean-menetelmä ja sitä käytetään kuvaamaan asiakkaan koko prosessi. Arvovirtakartoituksen avulla saadaan selville asiakasprosessissa piilevät ongelmakohdat. Arvovirtakartoituksessa on tärkeää, että siihen osallistuu tiimin kaikki jäsenet, olivatpa he sitten suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaan kanssa. Lisäksi tärkeää on, että tarkastelu tehdään toiminnan tapahtumapaikalla sekä prosessia tarkastellaan sekä asiakkaan että työntekijöiden näkökulmasta. (Mäkijärvi 2010, 19-20.)

Lean-ajattelumallissa tavoitteena on muuttaa organisaation prosessit ja toiminta ennustettavaksi, eli organisaatiossa pyritään stabiiliin tilaan. Välineenä tähän käytetään SPC-käyrää (prosessin tilastollinen käyttäytymiskäyrä). Lähtökohtana SPC-käyrän käyttämiselle on, että ymmärretään, millainen stabiili tila organisaatiossa on. Tarkoituksena on luoda päivittäinen toimintatapa, jossa SPC-käyrää apuna käyttäen selvitetään ja ennaltaehkäistään prosessissa tapahtuvia muutoksia. SPC-käyrään on määritetty toiminnan stabiilitila sekä ohjausrajat: ala- ja yläraja. Näiden rajojen avulla saadaan tärkeää informaatiota siitä, mikä toiminta on normaalia ja mikä on poikkeavaa toimintaa. Ala- ja ylärajojen yli meneviin poikkeamiin tulee kiinnittää huomiota ja ne vaativat aina reagointia. (Torkkola 2015, 150, 152.)

Leanin toteuttamisen edellytyksenä on, että työ ja työvaiheet organisaatiossa ovat standardoitu. Työn standardoinnissa poistetaan/vähennetään arvoa tuottamattomat vaiheet työstä, keskittyen yleensä turvallisuuteen, laatuun, odotusaikaan. Työn standardointi mahdollistaa joustavuuden työs-

sä, eli tarvittaessa prosessia voidaan muuttaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Mäkijärvi 2010, 22.) Leanissa on käsite virtaustehokkuus. Työn virtaustehokkuudella tarkoitetaan sitä, että läpimenoaika minimoidaan mahdollisimman pieneksi ja työtä valmistuu mahdollisimman paljon. Virtaustehokkuus tarkoittaa parhaimmassa tapauksessa sitä, että työntekijät joutuvat mahdollisesti odottamaan työtä, työtä ei ole jonossa odottamassa. Virtaustehokas organisaatio on tuottavampi ja nopeampi, työtä valmistuu enemmän valmiiksi samalla henkilömäärällä. Organisaation suorituskykyä, virtaustehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi Littlen lain tai Kingmanin yhtälön avulla. Edellä mainittujen avulla organisaation toiminnan syy-seuraussuhteita voidaan ymmärtää paremmin. (Torkkola 2015, 57-58, 186.)

Littlen laki tarkastelee läpimenoaikaa. Läpimenoajalla tarkoitetaan sitä kuluvaa aikaa, mikä menee prosessin alkamisesta prosessin loppuun. Littlen lain mukaan läpimenoaikaan vaikuttavat kesken-eräisten virtausyksiköiden määrä ja jaksoaika. Kerrottaessa keskeneräisten virtausyksiköiden määrä jaksajalla saadaan koko prosessin läpimenoaika (keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaks-  
soaika = läpimenoaika). Jaksoaika on kahden virtausyksikön välinen keskimääräinen aika, joka kuluu prosessin läpikulkemisessa alusta loppuun. Keskeneräiset virtausyksiköt ovat kaikki ne keskeneräiset yksiköt, mikä ovat asetettujen alku- ja loppuajankohdan välissä. Mitä pidempi jaksoaika ja/tai suuri keskeneräisten virtausyksikköjen lukumäärä, sitä pidempi on läpimenoaika. Kingmanin yhtälö tarkas-  
telee vaihtelun ja resurssitehokkuuden merkitystä läpimenoaikaan. Kingmanin yhtälön mukaan läpi-  
menoaika pitenee, mikäli työssä esiintyy paljon vaihtelua. (Modig ja Åhlström 2013, 34-36, 42-43.)

Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli Lean-ajattelumallin jalkauttamisessa koko organisaation toi-  
mintaan. Leanissa tavoitellaan virheettömiä prosesseja ja parasta mahdollista laatua. Johtajien tulee  
olla tietoisia siitä, ettei kaikki ole täydellistä tai suju ongelmitta, mutta ajatus siitä, että aina voi pyr-  
kiä parempaan pitää olla toiminnan lähtökohta. Virheettömiin prosesseihin ja parhaaseen laatuun  
pyritään jatkuvan parantamisen avulla. Johtajien rooli on toimia työntekijöille suunnannäyttäjänä se-  
kä kannustajana. Johtajat pyrkivät sitouttamaan työntekijät yhteiseen toimintaan ja päämäärään.  
Johtamismenetelmät Leanissa rakentuvat luottamuksen, yhdenvertaisuuden, tasa-arvon, tiimityön,  
sitoutumisen, faktoihin perustuvaan päätöksenteon sekä kauaskantoisen ajattelutavan varaan. (Mä-  
kijärvi 2010, 17, 27-28.)

*”Lean-organisaatiossa tavoitteet ja strategia kulkevat ylhäältä alas ja ideat sekä rat-  
kaisut alhaalta ylös”* (Mäkijärvi 2010, 28).

Lean-kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi kanban, kaizen ja visuaalinen ohjaus. Mäkijärven (2010,  
17) mukaan Toyotan Lean-organisaatiossa jatkuva kehittäminen ja ihmisten kunnioittaminen ovat  
toimintaa ohjaavat tekijät. Jatkuva kehittäminen voi parhaimmassa tapauksessa olla pieniä kokeiluja  
ja toiminnan muutoksia päivittäin, mutta usein kehittäminen tapahtuu kuitenkin erilaisten projektien  
avulla työyksiköissä. (Mäkijärvi 2010, 17.) Kaizenilla tarkoitetaan toiminnan jatkuvaa parantamista  
oppimisen kautta (Ballé, Jones, Chaize ja Fiume 2017, 34). Kaizen tulee sanoista Kai=muutos,  
Zen=hyvä. Kanban tarkoittaa signaalia, joka yhdistetään visuaalisiin työkaluihin (kortit, taulut, va-  
lot). Kanbanin avulla voidaan esimerkiksi viestiä tarvittavien työvälineiden määrää. (Leaniksi 2017.)

Visuaalinen ohjaus Lean-kehittämismenetelmänä pyrkii siihen, että toiminta on kaikille näkyvää: työssä nähdään hukka, mahdolliset ongelmat tai muut poikkeavuudet ja niihin voidaan puuttua heti (Mäkijärvi 2010, 25). Visuaalinen kuva nopeuttaa työskentelyä ja yhteistyötä, se antaa nopeasti mielikuvan prosessien tilanteesta. Visuaalista kuvaa apuna käyttäen viestintä on tehokasta ja se paljastaa nopeasti onko prosessissa ongelmia tai miten muutokset vaikuttavat prosessiin. Leanissa visualisoinnilla pyritään muun muassa näyttämään työn kokonaistilanne tiimille, jotta he itse voisivat tehdä toimintaansa tarvittavia muutoksia. Visuaalisuus lisää työpaikan yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Asioiden avoimen käsittelyn seurauksena myös turvallisuuden tunne työyhteisössä lisääntyy. (Torkkola 2015, 49-50.)

### 5.1.2 Demingin ympyrä

Demingin ympyrä on yksi Leanissa käytetty kehittämistyökalu. Demingin ympyrällä tarkoitetaan PDSA-sykliä. Ajatusmallia, joka toistuu askelista suunnittele-toteuta-tutki-päätä (plan-do-study-act). Toistamalla syklin askeleita toimintaa pyritään tehokkaasti parantamaan sekä luomaan uutta tietoa. Mitä nopeampaa Demingin ympyrä pyörii, sitä nopeampaa on toiminnan kehittäminen sekä toiminnan parantaminen. PDSA-syklin nopean pyörimisen mahdollistaa se, että kokeet ovat tarpeeksi pieniä. Uudet pyörähdykset käyttävät hyväkseen aikaisempia syklejä ja niissä opittuja asioita. (Torkkola 2015, 39, 42.) Lähdetessä kehittämään organisaation toimintaa, on ensimmäiseksi tunnistettava kehitystä vaativa kohde. Tärkeää on selvittää olemassa oleva työskentelytapa ja tunnistaa siinä mahdollisesti ilmenevät ongelmakohdat. Havaitulle kehittämistoiminnalle ja kehittämisprosessille asetetaan yhdessä tavoite ja sen saavuttamiseksi keskitytään työskentelemään. (Ballé ym. 2017, 111.) Demingin ympyrässä suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että pysähdytään miettimään, mitä odotamme tapahtuvan kokeilun/kehittämisen seurauksena. Tarkoituksena on luoda hypoteesi tapahtumalle sekä pohtia, miten sitä mitataan ja mistä tiedetään, että on onnistuttu. (Torkkola 2015, 41.)

Kehittämisprosessin aikana luodaan uusia ideoita ja toimintatapoja ja niitä pyritään testaamaan sekä toteuttamaan käytännössä (Ballé ym. 2017, 111). Koe toteutetaan (toteuta) mahdollisimman pienellä volyymilla, jonka jälkeen tutkitaan (tutki) toteutusta ja tapahtuneita asioita sekä siinä mahdollisesti syntyneitä ongelmakohtia (Torkkola 2015, 41-42). Saatua tuloksia mitataan sekä lisäksi arvioidaan toimintatavan toimivuutta (Ballé ym. 2017, 111). Demingin ympyrän viimeinen vaihe on päättää (päättä), onko kokeilun seurauksena tapahtunut muutos järkevä. Lisäksi tehdään päätös siitä, että tarvitseeko kehittämisprojektin tavoitteita mahdollisesti muuttaa. Tarvittaessa Demingin ympyrän sykli toistetaan, kunnes haluttu lopputulos saavutetaan. (Torkkola 2015, 42.) Tavoitteena on, ettei vanhoihin toimintatapoihin tarvitsisi palata (Ballé ym. 2017, 111).

### 5.1.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvassa Rauramon (2012a, 15) työhyvinvoinnin portaat -mallissa alimpana portaan perustana on terveys (psykofysiologiset perustarpeet). Portaan tavoitteena on saavuttaa hyvä terveys. Liikunnalla on tärkeä merkitys ihmisten työkykyyn ja terveyteen. Liikunta edistää toimintakykyä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Liikunnan tukena on monipuolinen ja ter-

veellinen ravinto. Sopiva ravintoaineiden tasapaino ja energiansaanti suhteessa kulutukseen edistävät terveyttä ja työkykyä. Työ- ja toimintakykyyn vaikuttavat liikunnan ja ravinnon lisäksi myös unen ja levon määrä. Unen tarve on yksilöllistä ja sen tarve vaihtelee elämän eri vaiheissa. Kokonaiskuormittumisen (työ + vapaa-aika) tasapaino on oleellista löytää, tärkeää on riittävä palautuminen ja kohtuus. Työterveyshuolto kuuluu terveys -portaaseen pyrkien ehkäisemään ja hoitamaan sairauksia sekä tarjoamaan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuollon tehtävänä on valvoa työntekijöiden työoloja työpaikalla erilaisten mittausten ja arviointien avulla. (Rauramo 2012a, 14-15, 27-29, 32-33, 37-38, 43.)

2. porras työhyvinvoinnin portaat -mallissa on turvallisuus (turvallisuuden tarve). Portaen tavoitteena on saavuttaa turvallisuus. Turvallisuus on jokaisen ihmisen perustarve ja perusoikeus. Esimerkiksi toimeentulo ja työsuhteen pysyvyys koetaan asioina, jotka liittyvät turvallisuuden tunteeseen. Jatkuva epävarmuus työssä vaikuttaa työhyvinvointiin laskevasti. Työpaikoilla työturvallisuudessa kiinnitetään huomiota riskien ja ristiriitojen hallintaan. Kaikki organisaatiotasot sisältävä osallistuminen ja yhteistyö luovat turvallisen työpaikan. Oleellisinta on niin johdon kuin työntekijöidenkin sitoutuneisuus turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Vastuualueet, osaamisen varmistaminen, työntekijöiden perehdyttäminen sekä yhteistyömuotojen rakentaminen pitävät omalta osaltaan huolta työpaikan turvallisuudesta. Työturvallisuuslaki velvoittaa organisaatioita tunnistamaan työn vaara- ja haittatekijöitä sekä tekemään riskienarviointia. Turvallisuutta on seurattava ja mitattava organisaatioissa. Työympäristöllä tarkoitetaan fyysisen työympäristön lisäksi teknistä, toiminnallista, psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä. Hyvä työympäristö tukee työn tekemistä ja työntekijää. (Rauramo 2012a, 14-15, 70-71, 74, 78.)

3. porras yhteisöllisyys (yhteisöllisyyden tarve). Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja työyhteisön yhteishenki sijoittuvat yhteisöllisyys portaaseen työhyvinvoinnin portaat -mallissa. Portaen tavoitteena on yhteisöllisyys, jossa päämäärät ja tavoitteet kohtaavat. Työmotivaatioon, työn tuloksiin sekä työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan ihmissuhteet. Jokaisella on oikeus hyvään kohteluun työpaikalla. Työntekijöiden työssä jaksamista tukee työpaikan sosiaalinen tuki: luottamus työyhteisössä mahdollistaa esimerkiksi avoimen ilmapiirin työpaikalla. Hyvä työilmapiiri muodostuu muun muassa hyvistä esimies-alaissuhteista, toimivasta tiedonkulusta, työntekijöiden kehitys- ja etenemismahdollisuuksista työssä sekä palautteesta ja palkkauksesta. Lisäksi selkeä työnjako, työrauha sekä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua omaa työtä koskeviin asioihin ovat hyvän työilmapiirin piirteitä. (Rauramo 2012a, 14-15, 105, 108.)

4. porras arvostus (arvostuksen tarve). Portaen tavoite on arvostus sekä omaa että muiden tekemää työtä kohtaan. Työntekijän näkökulmasta palauteen saaminen, palkka ja palkitseminen sekä myös työn arviointi ja kehittäminen kuuluvat tähän portaaseen. Organisaation näkökulmasta 4.portaaseen sijoittuvat arvot, missio, visio ja strategia. Arvostusta työpaikalla voidaan osoittaa muun muassa työyhteisöviestinnän, vuorovaikutustaitojen sekä kuuntelemisen avulla. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän mielipiteensä kuuleminen vahvistavat arvostuksen tunnetta. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta palautteen antaminen ja palautteen saaminen on tärkeää, jotta tehtyä työtä voidaan arvioida ja kehittää sekä korjata mahdollisia virheitä. Myös työhön liittyvät onnistumisen

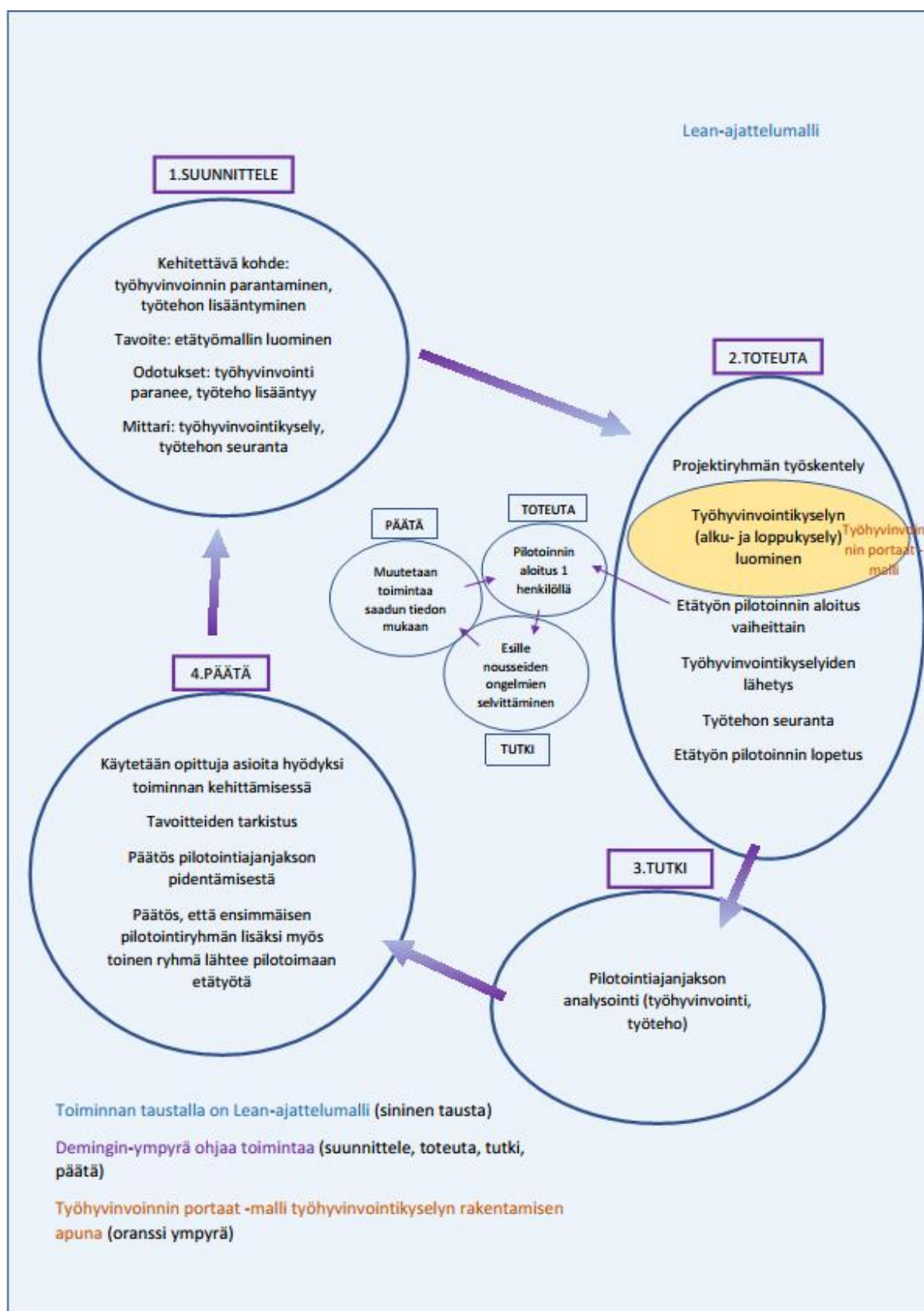


kokemukset mahdollistuvat palautteen annon myötä. Työpaikan työkulttuuri kuvaa organisaation arvoja. Organisaation arvot määrittelevät sen, mikä on organisaation tehtävä ja kuinka organisaatiossa käytäydytään. (Rauramo 2012a, 14-15, 128, 132-133, 135-136.)

5. porras osaaminen (itsensä toteuttamisen tarve). Elinikäinen oppiminen ja itsensä kehittäminen sekä oman työn hallitsemisen tunne ja osaamisen ylläpito kuuluvat 5. portaaseen. Tavoitteena on niin yksilön kuin organisaationkin osaaminen. Hyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää, että työ ja ihmisen ominaisuudet kohtaavat ja työn haastavuus on työntekijälle sopivaa. Osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallintaa, työssäjaksamista, hyvinvointia sekä lisäksi se myös vahvistaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla. Työntekijöiden olisi tärkeää tuntea oman organisaationsa visio ja tavoitteet sekä ymmärtää oma roolinsa organisaation toiminnassa. Näiden avulla yhteiset tavoitteet ja visio ovat mahdollista saavuttaa. Työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttaa oleellisesti se, kun työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään sekä työskentelytapojaan ja hallitsee työssä tarvittavia työvälineitä. (Rauramo 2012a, 14-15, 146-147, 156.)

## 6 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektin taustalla toimivat siis lomittain Lean-ajattelumalli, Demingin ympyrä ja työhyvinvoinnin portaat -malli. Lean-ajattelumallin mukainen toiminta tulee KYSin strategiasta ja malli oli kehittämistoiminnan perusta. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprosessin toimintaa ja vaiheita ohjasi Demingin ympyrän ohjaama suunnittele-toteuta-tutki-päätä -sykli. Jokainen kehittämisprosessin vaihe pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti perustuen projektiryhmän palaverimuistioihin. Työhyvinvoinnin portaat toimivat puolestaan työhyvinvointikyselyn rakentamisen apuna. Kuvassa 3 sivulla 26 on kuvattu piirroksen avulla kehittämisprosessi suhteessa viitekehykseen.



KUVA 3. Kehittämisen prosessin kuvaus viitekehyksessä. Lean-ajattelumalli mukaillen: Mäkitjärvi 2010; Modig ja Åhlström 2013; Torkkola 2015; Toussaint ja Adams 2015, Ballé ym. 2017; Leaniksi 2017; Suomen Lean-yhdistys [s.a.]. Demingin ympyrä mukaillen: Torkkola (2015, 39-42); Ballé ym. (2017, 111). Työhyvinvoinnin portaati -malli mukaillen: Rauramo (2012a).

KYSin tekstinkäsittelykeskuksen toiminnan parannuskohteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työtehon lisääminen. Avokonttoritilaan keskitetty tekstinkäsittelytyöskentely oli tuonut mukanaan joidakin uudenlaisia haasteita työyhteisössä. Haasteita olivat muun muassa, etteivät kaikki työntekijät sopeutuneet työskentelemään yhteisissä avokonttoritiloissa esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi. Etätyön mahdollistamisen avulla tekstinkäsittelykeskuksessa pyrittiin parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia. Oletuksena oli, että työhyvinvointi ja työteho paranisivat etätyön myötä, lisäksi myös havaitut haasteet työyhteisössä mahdollisesti heikkenisivät tai jopa poistuisivat. Työntekijöiden työhyvinvointia sekä työtehoa mittaamalla pystyttäisiin tarkastelemaan etätyön vaikutuksia. Mittareina ajateltiin käytettävän sähköistä työhyvinvointikyselyä sekä sähköisen raportointijärjestelmän tilastoja.

## 6.2 Toteutus

KYSin tekstinkäsittelykeskuksessa koottiin kehittämisprojektia varten etätyön suunnittelun projektiryhmä vuoden 2016 lopussa. Halukkaita henkilöitä kartoitettiin sähköpostitse tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöistä. Ilmoittautuneita oli yhteensä 11 työntekijää. Projektiryhmän lopullinen kokoonpano muotoutui sen perusteella, että mukana haluttiin olevan mahdollisimman monipuolinen tekstinkäsittelijöiden joukko: osaston ja poliklinikan tekstinkäsittelijöitä ja päivystysalueen tekstinkäsittelijöitä. Projektiryhmän lopulliseksi kokoonpanoksi muodostui 8 henkilöä: 5 tekstinkäsittelijää eri erikoisalojen yksiköistä (osasto, poliklinikka, päivystys), osastonsihteeri asiakaspalvelu, tekstinkäsittelijä kehittäminen sekä tekstinkäsittelykeskuksen palveluesimies. Etätyön suunnittelun projektiryhmän toiminnan tarkoituksena oli luoda etätyömallin avulla pohja tekstinkäsittelykeskuksen etätyön pilotoinnille sekä etätyölle tulevaisuutta ajatellen. Jo kehittämisprojektin alussa ajatuksena oli, että etätyön suunnitteluryhmän tiedonhaun ja selvitystyön pohjalta etätyötä lähdettäisiin pilotoimaan tekstinkäsittelykeskuksella. Etätyön suunnittelun projektiryhmä työskenteli tiiviisti koko kehittämisprojektin ajan. Kiinnostus ja into etätyötä kohtaan olivat kaikilla projektiryhmän jäsenillä suurta ja etätyö haluttiin nopeasti mahdolliseksi. Etätyön suunnittelun projektiryhmä kokoontui suunnittelupalaveriin yhteensä 6 kertaa. Näistä 2 oli yhteistyöpalavereita yhteistyökumppaneiden kanssa.

Etätyön suunnitteluryhmän aloituspalaveri pidettiin 20.12.2016. Kehittämisprojektin nimeksi projektiryhmän palaverissa esiteltiin etätyömallin luominen sihteeripalveluihin. Aloituspalaverissa käytiin läpi kehittämisprojektin taustaa ja tarvetta, tavoitteita, toteutusta sekä projektin alustavaa aikataulua. Mahdolliset riskit kehittämisprojektin onnistumiselle haluttiin nostaa myös keskustelussa esille. Tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöiden keskuudesta oli noussut monin eri tavoin tarve etätyölle. Kaikki työntekijät eivät sopeudu työskentelemään yhteisessä avokonttoritilassa. Yleisesti tiedossa oli, että etätyöskentely oli jo mahdollista muissa sairaaloissa ja se haluttiin mahdolliseksi myös KYSiin. Tarpeita etätyöprojektille olivat muun muassa pitkät työmatkat ja työntekijöiden työssä jaksaminen, työntekijöillä voisi olla etätyötä tehtäessä mahdollisuus valita oma asuinpaikkansa, työteho voisi mahdollisesti parantua etätyötä tehtäessä, koska keskeytyksiä ei välttämättä tulisi niin paljon kotonan. Etätyön nykyaikaisuus korostui tarpeita määriteltäessä. Tekstinkäsittelykeskuksen toiminnan näkökulmasta työtilojen tarve voisi tulevaisuudessa vähetä ja säästöä voisi tulla esimerkiksi siivoukskustannuksissa, tarvikemenoissa ja vuokratkustannuksissa. Tavoite etätyömallin luominen tekstinkäsitte-

lykeskukseen -kehittämiprojektissa etätyömallin suunnitteluryhmällä oli, että yhteistuumiin luotaisiin toimiva etätyömalli ja etätyötä voitaisiin sen mukaisesti pilotoida tekstinkäsittelykeskuksella. Myöhemmin etätyö voitaisiin mahdollisesti ottaa laajemmin käyttöön sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskuksessa. Etätyömallin tavoitteena oli määritellä sopimuksiin, työvälineisiin, työaikaan ja yhteisiin pelisääntöihin liittyvät asiat ajatellen etätyötä. Kehittämiprojektin aikatauluksi asetettiin, että etätyötä päästäisiin pilotoimaan maaliskuussa 2017. Etätyöprojektin kanssa samaan aikaan tekstinkäsittelykeskuksella oli vaihtumassa digisanelujärjestelmä. Tämä oli yksi tiedostettu riski kehittämisprojektille ja etätyön pilotoinnin aloittamiselle. Mikäli uusi digisanelujärjestelmä viivästyisi, aiheuttaisi se viivästyksen myös etätyön pilotoinnissa ja suunnitellut aikataulut voisivat venyä. Projektin riskinä ajateltiin myös olevan yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisten aikataulujen järjestäminen. Aloituspalaverissa määriteltiin, että kehittämisprojektissa on onnistuttu, kun asetetuissa aikatauluissa pysytään ja etätyömalli saadaan luotua tekstinkäsittelykeskukseen. Etätyön suunnittelun projektiryhmän aloituspalaverissa jaettiin työnjako ryhmäläisten kesken. (Etätyömalli-projektin aloituspalaveri 2016-12-20.)

Etätyön suunnittelun projektiryhmän 2. suunnittelupalaveri pidettiin 27.12.2016. Palaverin tarkoitus oli pitää tilannekatsaus jo selvitettyihin asioihin liittyen etätyöhön. Palaveriin oli selvitetty tietokoneisiin liittyviä etäyhteysasioita sekä tekstinkäsittelytyössä tarvittavien työvälineiden hintoja. Vakuutusasioista oli otettu selvää palaveriin. KYSin olemassa olevaa etätyön tietoturvaohjetta tarkasteltu yhteistuumiin ja pohdittu miten ja millä mahdollisilla muutoksilla se vastaisi paremmin tekstinkäsittelykeskuksen etätyötä. Etätyön riskejä oli projektiryhmäläisen toimesta kartoitettu ja näistä keskusteltiin yhdessä palaverissa. Etätyön riskejä olivat muun muassa vaitiolovelvollisuuden täyttyminen, tietosuoja- ja tietoturvaasiat, työskentelyolosuhteet etätyössä, työaikojen noudattaminen, sosiaaliset suhteet sekä ongelmatilanteet laitteiden ja välineiden kanssa. Projektiryhmän työskentelyn seurauksena huomioitiin, että työyhteisön väliseen viestintään tarvitsee kiinnittää erityistä huomiota etätyötä tehtäessä. Suunnittelupalaverissa pohdittu mitä välineitä (puhelin, sähköposti, Lync) apuna käyttäen viestintä voisi tapahtua ja miten se vastaisi kaikkien, niin työntekijöiden kuin esimiehenkin tarpeita. Projektiryhmän 2. suunnittelupalaverissa pohdittu lisäksi etätyöhön lähtemisen kriteereitä, näitä olivat esimerkiksi työntekijän perehtymisjakso ja tuloksellisuus. 2. suunnittelupalaverin lopussa etätyösopimuksen sisältöä alettiin yhdessä hahmotella. Palaverin aikana projektiryhmässä nousi esiin tarve keskustella etätyöstä sekä etätyöhön liittyvistä asioista joidenkin sellaisten henkilöiden kanssa, jotka jo tekevät etätyötä. Palaverin lopuksi sovittiin, että seuraavassa suunnittelupalaverissa pohdittaisiin etätyötä prosessina ja tehtävänä projektiryhmäläisillä olikin miettiä, että miten etätyöprosessi käynnistyy kun työntekijä ilmaisee halunsa lähteä etätyöhön, mitä asioita on otettava huomioon ja mitä tapahtuu seuraavaksi. (Etätyömallin 2. suunnittelupalaveri 2016-12-27.)

Etätyön 3. ja 4. palaverit olivat yhteistyöpalavereita yhteistyökumppaneiden kanssa. Palaverissa 15.2.2017 keskusteltiin erään yhteistyökumppanin kanssa etätyöstä ja siihen liittyvistä käytännön asioista. Yhteistyöpalaveri oli antoisa ja moniin mieltä askarruttaviin asioihin saatiin vastauksia palaverin ansioista. Yhteistyöpalaverissa 24.2.2017 keskusteltiin vapaamuotoisesti muun muassa etätyösopimukseen, työaikaan, työajan seurantaan, yhteydenpitoon ja työhyvinvointiin (tautot, ergonomia, poissaolot) liittyvistä asioista erään yhteistyökumppanin kanssa. Tämän yhteistyöpalaverin jäl-

keen projektiryhmän työskentely kehittämisprojektissa oli siinä pisteessä, että voitiin sopia etätyöhön liittyvän esityksen kokoamisen aloittamisesta. Esitys esitettäisiin KYSin sihteeripalveluiden palvelujohtajalle. (Etätyömallin suunnittelupalaveri 2017-02-15 – 2017-02-24.)

10.3.2017 esiteltiin etätyön suunnittelun projektiryhmäläisten tekemä taustatyö, etätyöhön lähtemiseen liittyvä prosessi sekä luonnokset etätyösopimuksista KYSin sihteeripalveluiden palvelujohtajalle (Etätyömallin suunnittelupalaveri 2017-02-15 – 2017-02-24). Tarvittavien muutosten jälkeen sekä myöhemmin palvelujohtajan hyväksynnän jälkeen tekstinkäsittelykeskuksen etätyö otti tärkeän harppauksen kohti pilotointiajanjaksoa. Viralliseksi etätyön pilotointiajanjaksoksi määräytyi 1.11.-31.12.2017, mutta aloitusta porrastettiin ja pilotointi aloitetaan 1 henkilöllä, 4 tekstinkäsittelijää aloittaisi etätyön pilotoinnin suunnitellusti 30.10.2017. 19.5.2017 pidettiin etätyön suunnitteluprojektiryhmän kanssa 5. suunnittelupalaveri tekstinkäsittelykeskuksella. Palaverissa päivitettiin kaikille projektin jäsenille kehittämisprojektin sen hetkinen tilanne. Projektissa oli käynnissä seesteisempi ajanjakso, koska etätyöhön liittyvät asiat olivat tuolloin sihteeripalveluiden ylemmän johdon, lakimiesten sekä järjestöjen edustajien käsittelyssä. 5. suunnittelupalaverista ei tehty muistiota palaverin pienuuden vuoksi.

21.8.2017 pidettiin etätyön suunnittelun projektiryhmän kanssa 6. suunnittelupalaveri. Palaveri käsittelee työhyvinvointiosuutta ja sähköistä työhyvinvointikyselyä. Projektiryhmäläisten kanssa keskusteltiin yhdessä siitä, mitä työhyvinvointi on ja mitä se tarkoittaa juuri projektiryhmän jäsenille. Yhteistä keskustelua ohjaamassa käytettiin Päivi Rauramon (2009, 3) työhyvinvoinnin portaat -mallia. (Etätyön suunnittelupalaveri 2017-08-21.)

#### 6.2.1 Pilotoinnin 1.vaihe

Ensimmäinen pilotointiryhmäläinen lähti etätyön pilotointiin lokakuun 2017 alussa. Pilotoinnin alussa oli paljon ongelmia tietokoneen ja tietoteknisten laitteiden kanssa. Lisäksi yhteyksien kanssa oli ongelmia. Tiiviin yhteydenpidon, kärsivällisyyden ja asiantuntijoiden avun turvin ongelmat kuitenkin saatiin ratkaistua. Esille nousseista ongelmista saatiin paljon kallisarvoista tietoa siihen, kuinka toimia muiden etätyöhön lähtevien pilotointiryhmäläisten kanssa. Pilotoinnin 1. vaiheesta opittujen asioiden seurauksena myös muiden pilotointiryhmäläisten etätyöhön siirtyminen voitiin toteuttaa. Tätä vaihetta voidaan tarkastella yhtenä projektin toteutuksen vaiheena, mutta sitä voidaan tarkastella myös yhtenä Demingin ympyrän pyörähdysenä: Etätyöskentelyn pilotointi aloitettiin 1 henkilöllä (toteuta). Tehdyistä virheistä opittiin ja niistä saatiin paljon tärkeää tietoa ajatellen muita etätyön pilotointiin lähteviä työntekijöitä (tutki). Toimintaa ja toimintatapoja kehitettiin ja näin ollen etätyön pilotointia voitiin jatkaa tekstinkäsittelykeskuksella (päättä).

Etätyön pilotointiryhmäläisille lähetettiin 27.10.2017 sähköpostitse infokirje. Infokirjeessä kerrottiin yksityiskohtaista tietoa sähköisestä työhyvinvointitutkimuksesta, siihen osallistumisesta sekä aikatauluista. Infokirjettä sekä työhyvinvointikyselyn alkukyselyä testattiin tekstinkäsittelykeskuksella kahdesti erään työntekijän toimesta. Testaajana toiminut työntekijä ei ollut mukana tekstinkäsittelyn etätyön suunnittelun projektiryhmässä, joten hänellä ei ollut lainkaan ennakkotietoa asian suhteen.

Testauksen avulla pyrittiin saamaan infokirjeestä sekä kysymyksistä mahdollisimman ymmärrettävät sekä helposti luettavat. Testauksen avulla saatiin apua kysymysten ja vastausvaihtoehtojen asetteluun liittyvissä asioissa. Alkukyselyyn tehtiin testauksen perusteella pieniä muutoksia, jotta saavutettiin haluttu lopputulos. Testaaja otti alkukyselyn tekemisestä aikaa, jolloin saatiin selville kuinka kauan kyselyyn vastaaminen voisi suurin piirtein kestää.

Loput pilotointiryhmän jäsenet lähtivät etätyön pilotointiin suunnitellusti 30.10.2017. Työhyvinvointikyselyn alkukysely lähetettiin pilotointiryhmäläisille 1.11.2017. Vastausaikaa oli 8.11.2017 saakka (1 viikko). Alkukyselyn vastausaikaa kuitenkin jatkettiin yhdellä viikolla (15.11.2017 saakka), koska haluttiin, että mahdollisimman moni pilotointiryhmän jäsenistä vastaisi kyselyyn. Loppukyselyssä käytettiin täysin samoja kysymyksiä kuin alkukyselyssäkin. Loppukyselyyn lisättiin kuitenkin jokaisen Rauramon (2012a, 15) työhyvinvoinnin portaat -mallin jaottelun jälkeen kaksi avointa kysymystä. Avoimien kysymyksien avulla pyrittiin saamaan tarkkaa tietoa siitä, miten etätyötä voisi kehittää jatkossa tekstinkäsittelykeskuksella. Loppukysely lähetettiin pilotointiryhmäläisille 25.12.2017. Vastausaikaa oli 7.1.2018 saakka (2 viikkoa).

### 6.3 Tutkiminen

Etätyön pilotointijakso päättyi 31.12.2017. Pilotointijakson päätyttyä ajanjaksolla tapahtuneita asioita, työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä työntekijöiden työtehoa tutkittiin. Pilotointiajanjakson tutkimusvaihe on kuvattu tarkemmin Projektin tuotokset ja tulokset -osiossa.

### 6.4 Päätös

Etätyön pilotointiryhmäläisten pilotointiaikaa päädyttiin jatkamaan vielä 31.12.2017 jälkeen. Pilotointiryhmäläiset jatkavat etätyöskentelyä ja tiedonkeruuta etätyöskentelystä jatketaan tekstinkäsittelykeskuksella. Demingin ympyrässä alkoi uusi pyörähdys (toteuta). Tekstinkäsittelykeskuksen etätyöhön liittyvään kehittämistoimintaan asetettu tavoite pysyy ennallaan. Ensimmäisen pilotointiryhmän lisäksi etätyötä lähti pilotoimaan toinen etätyön pilotointiryhmä, yhteensä tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöitä työskentelee etänä 8 henkilöä. Tehtyjen päätösten avulla pyritään saamaan enemmän tietoa etätyön tuomista muutoksista työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

### 6.5 Etätyömallin kehittämisen vaiheet yhteenveto

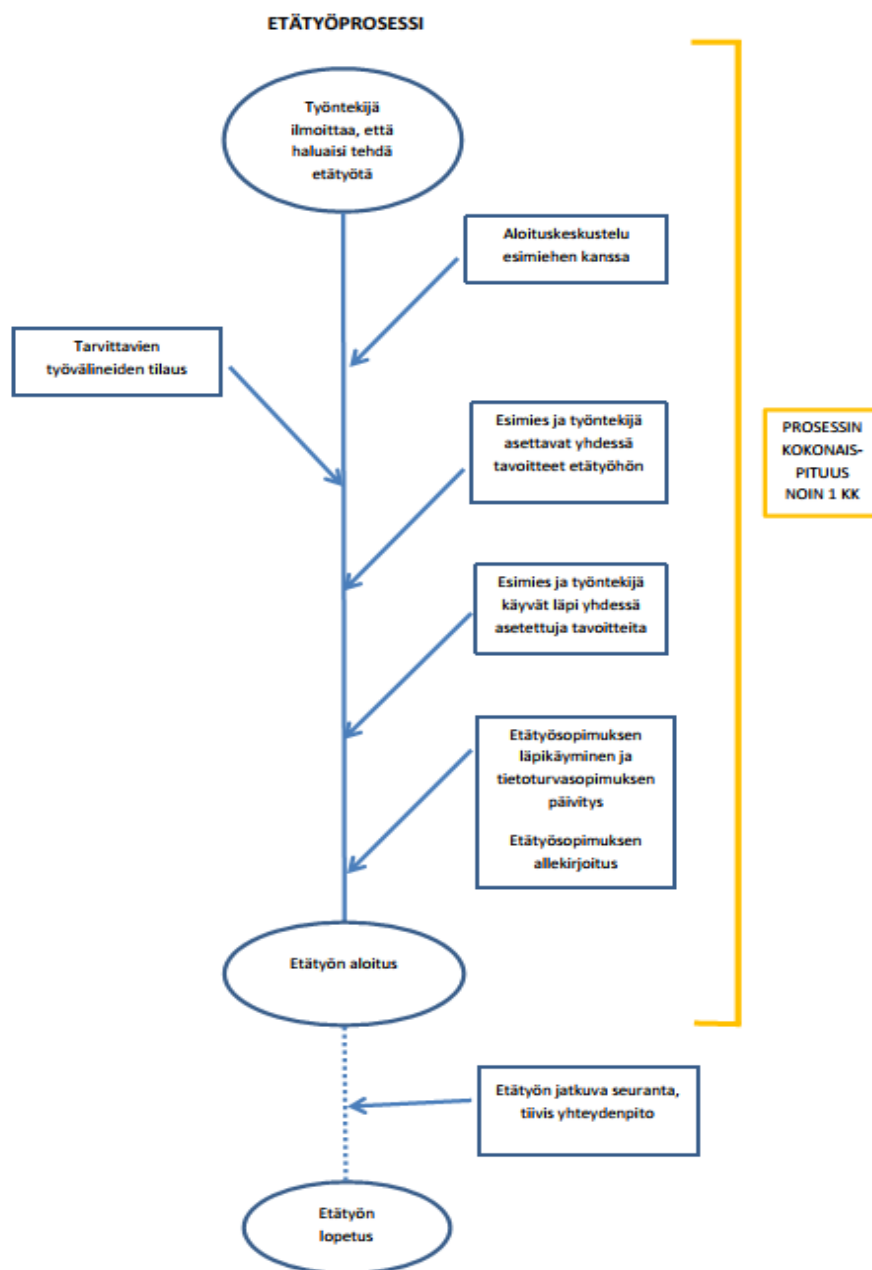
Yhteenveto etätyömallin kehittämisen vaiheista on kuvattu piirroksen avulla liitteessä 1 (katso LIITE 1). Piirros lähtee liikkeelle havaitusta tarpeesta tekstinkäsittelyn etätyölle. Etätyön suunnittelun projektiryhmän kokoamisen jälkeen aloitettiin projektiryhmätyöskentely. Projektiryhmä teki taustatyötä tekstinkäsittelykeskuksen etätyömallin luomiselle, kokoontuen välillä projektipalaveriin jakamaan kerättyä tietoa muille projektiryhmän jäsenille. Projektiryhmän palaverit ovat kuvattu tarkemmin edellä, opinnäytetyön kohdassa Kehittämisprosessin kuvaus. Etätyön suunnittelun projektiryhmän tekemän taustatyön, useiden suunnittelupalaverien ja loppujen lopulta saadun hyväksymispäätöksen jälkeen etätyötä voitiin lähteä pilotoimaan tekstinkäsittelykeskuksessa. Virallinen etätyön pilotointiajanjakso oli 1.11.-31.12.2017. Tekstinkäsittelykeskuksen etätyön pilointi aloitettiin vaiheittain.

Virallisen pilotointijakson alussa 1.11.2017 etätyön pilotointiryhmäläisille lähetettiin työhyvinvointikyselyn alkukysely, jonka jälkeen etätyön pilotointi sujui suunnitellusti. Pilotointijakson aikana pidettiin tiivistä yhteyttä pilotointiryhmässä oleviin työntekijöihin. Pilotointijakson aikana toimintaa ja tuloksellisuutta seurattiin päivittäin tekstinkäsittelykeskuksella. Pilotointijakson lopussa (25.12.2017) pilotointiryhmäläisille lähetettiin työhyvinvointikyselyn loppukysely. Pilotointijakson päättyttyä 31.12.2017 alkoi työhyvinvointikyselyn ja työtehon tulosten analysointi tekstinkäsittelykeskuksella.

## 7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSET JA TULOKSET

### 7.1 Etätyöprosessi

Ensimmäinen etätyön suunnittelun projektiryhmän kehittämisprojektin tuotos oli etätyöprosessin avaus. Etätyöprosessissa kuvataan etätyöhön lähtemisen vaiheet alkaen siitä, kun työntekijä ilmoittaa, että haluaisi työskennellä etänä. Noin 1 kuukauden aikana prosessi etenee siten, että työntekijä käy useita keskusteluja esimiehen kanssa, käyden läpi etätyön pelisääntöjä sekä käytännön asioita. Esimies tilaa työntekijälle tarvittavat työvälineet (tietokone, näyttö, näppäimistö, hiiri, kuulokkeet, poljin) etätyötä varten. Työntekijä ja esimies asettavat yhdessä etätyön tekemiselle tavoitteet (purettu saneluminuutit). Purettujen saneluminuuttien tavoite on jokaisella etätyöntekijällä 80 minuuttia per päivä. Tämän lisäksi jokaiselle etätyöntekijälle on laskettu henkilökohtaiset SPC-raja-arvot, joita peilataan työn tuottavuuteen. Henkilökohtaiset SPC-raja-arvot muodostuvat tekstinkäsittelykeskuksella ennen etätyötä tehdyistä purettujen saneluminuuttien keskiarvosta. Esimies ja työntekijä käyvät tavoitteita yhdessä keskustellen läpi. Ennen työntekijän etätyöhön siirtymistä täytyy etätyösopimus sekä tietoturvasopimus käydä huolellisesti läpi. Tämän jälkeen etätyösopimus allekirjoitetaan. Näiden useiden vaiheiden jälkeen työntekijä voi siirtyä työskentelemään etänä sopimuksessa sovittua päivämäärästä alkaen. Etätyötä tehtäessä esimies seuraa työntekijän tekemää työtä päivittäin ja yhteyttä pidetään työntekijän ja esimiehen sekä työntekijän oman tiimin kanssa tiivistä. Mikäli etätyön tavoitteet eivät toteudu, tulee ilmi väärinkäytöksiä tai muita ongelmia, voidaan etätyö lopettaa välittömästi molempien osapuolien toimesta etätyön päättäminen -lomakkeen avulla. Etätyöskenteleminen lopettaminen ei tarkoita työsopimuksen lopettamista. (Jokisaari ja Miettinen 2017, 6.) Kuvassa 4 sivulla 32 on avattu etätyöprosessi piirroksen avulla.



KUVA 4. Etätyöprosessi. Mukailten: Jokisaari ja Miettinen (2017, 6). PowerPoint diasta muodostettu kuva. (Jokisaari ja Miettinen 2017, 6.)

## 7.2 Pilotointisuunnitelma

Etätyön suunnittelun projektiryhmän työskentelyn myötä voitiin KYSin sihteeripalveluissa tehdä etätyön pilotointisuunnitelma. Pilotointisuunnitelma oli yksi etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämiprojektin tuotos. Pilotointisuunnitelmaksi muodostui: Pilotointiajanjaksolle 1.11.-31.12.2017 osallistuvat etätyön suunnittelun projektiryhmän jäsenet. Pilotointiryhmän jäsenet ovat 2 päivystysalueen tekstinkäsittelijää, 1 vuodeosaston tekstinkäsittelijä ja 2 poliklinikan tekstinkäsittelijää. Pilotointi aloitetaan yhdellä työntekijällä. Pilotointisuunnitelmassa on määritelty, että jokaisen



etätyöntekijän purettujen saneluminuuttien tavoite on 80 minuuttia per päivä. Lisäksi jokaiselle etätyöntekijälle on esimiehen ja työntekijän toimesta laskettu henkilökohtaiset SPC-raja-arvot. Etätyötä tehtäessä esimies seuraa työntekijän työn tuloksia sähköisen raportointijärjestelmän kautta päivittäin. (Jokisaari ja Miettinen 2017, 15.)

### 7.3 Etätyösopimus ja etätyösopimuksen päättäminen -lomake

Etätyön suunnittelun projektiryhmäläisten tekemän taustatyön pohjalta KYSin sihteeripalveluissa pystyttiin luomaan säännöt ja kriteerit tekstinkäsittelykeskuksen etätyölle. Lopullinen tuotos oli työnantajan ja työntekijän välinen etätyösopimus sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskuksessa. Etätyösopimus pitää sisällään muun muassa etätyön määrän ja työntekijän työajan. Lisäksi etätyösopimuksessa on määritelty muita ehtoja liittyen tavoitettavuuteen, työn ongelmatilanteisiin, etätyön tavoitteisiin, etätyön tuloksellisuuden seuraamiseen sekä etätyön lopettamiseen. Sihteeripalveluiden tekstinkäsittelyn etätyösopimus on liite KYSin jo olemassa olevaan etätyösopimukseen. Tekstinkäsittelykeskuksen etätyöntekijät allekirjoittavat lisäksi erillisen sopimuksen tietoturva- ja tietosuojasioista. Etätyösopimuksen lisäksi luotiin myös etätyösopimuksen päättäminen -lomake. Etätyösopimuksen päättäminen -lomake pitää sisällään muun muassa etätyön lopettamissyyn sekä päättämisajankohdan. Etätyösopimuksen, tietoturva- ja tietosuojasopimuksen sekä etätyön päättäminen -lomakkeen kanssa tehtiin paljon yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Tietoturva ja tietosuoja sekä salassapitoon liittyvät asiat olivat etätyömallin suunnittelussa sekä sopimuksissa erityistä huomiota vaativat asiat ja niiden suhteen haluttiin olla erityisen tarkkoja. Apuna yllä mainittuihin asioihin saatiin alan asiantuntijoilta ja yhteistyökumppaneilta. Sopimus-, tietoturva- ja tietosuoja-asiat kävivät KYSin sihteeripalveluiden johdon lisäksi henkilöstöhallinnon, lakimiesten ja eri järjestöjen edustajien hyväksyttävänä. KYSin lakimiehiä tarvittiin sopimusten juridisen puolen arviointiin. Etätyösopimuksen liitteen laatiminen vaati paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

### 7.4 Sähköinen työhyvinvointikysely

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektin yhtenä tuotoksena on luotu sähköinen työhyvinvointikysely (alku- ja loppukysely). Työhyvinvointikysely mittaa etätyön pilotointiryhmässä olevien työntekijöiden työhyvinvointia. Alku- ja loppukyselyn kysymyksien rakentamisessa apuna käytettiin työhyvinvoinnin portaat -mallia sekä tekstinkäsittelykeskuksen etätyön suunnitteluryhmän 6. palaverissa projektiryhmäläisten esiin nostamia asioita ja ajatuksia liittyen työhyvinvointiin.

#### 7.4.1 Sähköisen työhyvinvointikyselyn tulokset

Työhyvinvointikyselyn alkukyselyyn vastasi 5 vastaajaa (N=5). Työhyvinvointikyselyn loppukyselyyn vastasi 3 vastaajaa (N=3). Vastaajien määrä siis väheni työhyvinvointikyselyn loppukyselyssä. Työhyvinvointikyselyn tutkimusjoukko oli jo alun perin pieni ja tämä asetti haasteita tutkimuksen tekemiselle. Vastausten määrän väheneminen työhyvinvointikyselyn loppukyselyssä aiheutti tutkimustuloksiin sen, ettei työhyvinvointikyselyn tuloksista voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä ajatellen etätyötä.

Työhyvinvointikyselyn tuloksissa voidaan varovaisesti tarkastella avoimien kysymysten vastauksia, pitäen kuitenkin koko ajan mielessä kyselyihin vastanneiden vastaajien määrän. Alkukyselyssä pilotointiryhmäläisiltä kysyttiin avoimien kysymysten avulla, että mitä toiveita tai odotuksia heillä oli tekstinkäsittelykeskuksen etätyön suhteen ennen etätyöhön lähtemistä sekä millaista tukea työntekijät toivovat saavan omalta tiimiltä ja esimieheltä etätyössä. Saaduissa alkukyselyn avoimissa vastauksissa toivottiin, että etätyön tekeminen onnistuisi myös pilotointijakson jälkeen KYSin tekstinkäsittelykeskuksella. Lisäksi toivottiin, että etätyötä voisi kehittää joustavammaksi erilaisten työskentelymuotojen avulla. Odotuksia olivat muun muassa oma rauha etätyössä ja vapaa-ajan käytön lisääntyminen. Lisäksi toivottiin, että moni työntekijä lähtisi tekemään etätöitä ja näin ollen työntekijät saisivat vertaistukea toisiltaan. Alla työhyvinvointikyselyn alkukyselyn muutama esimerkkivastaus etätyön pilotointiryhmäläisten toiveista ja odotuksista pilotointijaksolle:

*”Toivon, että kokoaikainen etätyö onnistuisi ja voisin tehdä työni sitä kautta. Jatkossa etätyöhön voisi halukkaille kehittää joustavampia työmuotoja, esim. osa viikosta Vies-tikadulla ja osa kotona.”*

*”-oma rauha työn tekemisessä*

*-”oma tupa oma lupa”, esimerkkeinä: voi ottaa ruuat omasta jääkaapista, käydä omassa vessassa, helposti käydä vähän rappusilla happea haukkaamassa tauoilla jne. jne.*

*-vapaa-ajan käyttö lisääntyy, jää työmatkan kulkeminen pois”*

Alkukyselyn avoimissa kysymyksissä toisena kysymyksenä oli, että minkälaista tukea etätyöntekijät toivovat saavan omalta tiimiltä ja esimieheltä etätyössä. Vastauksissa esille tulivat yhteydenpidon sekä molemminpuolisen tiedonkulun tärkeys, avoin ja joustava suhtautuminen, avoimuutta, työyhteisön kannustus, kiinnostus ja palautteen saaminen omasta työstä ja työn sujumisesta. Alla työhyvinvointikyselyn alkukyselyn muutama esimerkkivastaus pilotointijakson aikaisesta tuesta:

*”Avoimuutta ja palautetta miten on mennyt”*

*”Tarvittava sähköposti- ja lync-yhteys, jotta asiat hoituvat ja tieto kulkee puolin ja toisin.”*

Etätyön työhyvinvointikyselyn loppukyselyssä kysyttiin avoimien kysymysten avulla sitä, että vastasi-ko etätyön pilotointijakso odotuksia ja/tai jäivätkö pilotointiryhmäläiset kaipaamaan jotakin. Lisäksi kysyttiin, että saivatko pilotointiryhmäläiset riittävästi tukea omalta tiimiltään ja esimieheltään pilotointijakson aikana etätyössä. Saadut vastaukset olivat myönteisiä ja saatujen vastausten perusteella voitaisiin varovaisesti päätellä, että etätyön tekeminen on ollut mieluinen tapa työskennellä ja etätyö näyttäisi vastanneen tämän etätyönpilotointiryhmän toiveita ja odotuksia. Saatujen vastausten perusteella myös tuen määrä etätyön pilotointijaksolla koettiin myönteisenä niin omalta tiimiltä kuin

esimieheltäkin ja se näyttäisi vastanneen pilotointiryhmäläisten odotuksia. Alla työhyvinvointikyselyn loppukyselyn muutama esimerkkivastaus:

*”Vastasi. Etätyö tuntuu minulle sopivalta tavalta tehdä työtä.”*

*”Esimies on hyvin kannustava ja pitää hyvin yhteyttä. Lähimmän työkaverin kanssa yhteydenpito on myös sujunut hyvin, samoin osastonsihteereiden ja muiden työssä tarvittavien henkilöiden kanssa.”*

Työhyvinvointikyselyn loppukyselyssä jokaisen Rauramon (2012a, 15) työhyvinvoinnin portaan jälkeen kysyttiin 2 avointa kysymystä. Näiden avoimien kysymysten avulla pyrittiin saamaan kohdennettuja kehittämisideoita etätyön jatkoa ajatellen. Kehittämisideoita ei kuitenkaan noussut vastauksissa esille, vaan vastaajat kokivat, että pilotointiaika oli liian lyhyt kehittämisen arvioimiseksi. Yksi kehittämisidea nousi esiin jo aiemmin, työhyvinvointikyselyn alkukyselyssä, koskien joustavampia työskentelymuotoja etätyössä. Kokemuksia ja havaintoja vastaajilta kuitenkin nousi esille pilotointijakson ajalta. Saatujen vastausten perusteella kokemukset pilotointiryhmäläisillä näyttäisivät olleen positiivisia ja pilotointijakso koettiin sujuneen hyvin ja odotusten mukaisesti. Vastauksissa nousi esiin, että liikuntaan ja ravitsemukseen sekä työssä taukoliikuntaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota etätyössä. Vastausten mukaan koettiin, että työtä voi tauottaa paremmin etätyötä tehtäessä ja vapaa-aikaa jää jonkin verran enemmän, koska työmatkat ovat jääneet pois. Rauhallinen ympäristö koettiin positiiviseksi asiaksi etätyössä. Työntekijöiden joustavuus omaa työtä kohtaan ja joustavuus työvuoroissa koettiin vastausten perusteella olevan helpompaa etätyössä. Kommunikaatio koettiin toimivan työyhteisön kanssa hyvin. Etätyössä palautteen saaminen niin omalta tiimiltä kuin muiltakin kollegoilta koettiin tärkeäksi ja tervetulleeksi etätyötä tehtäessä. Haastavaksi etätyössä vastausten perusteella koettiin uusien työntekijöiden perehdytys etänä. Päivittäisten saneluminuuttivoitteiden seuraaminen koettiin olevan sekä hyvä että huono asia etätyössä. Koska etätyössä ei ole fyysistä työyhteisöä ympärillä, koettiin kysymykset niihin liittyen haasteellisena. Lisäksi myös kysymysten asetteluun kaivattiin selkeyttä loppukyselyssä. Alla työhyvinvointikyselyn loppukyselyn muutama esimerkkivastaus pilotointijakson aikana nousseista kokemuksista ja havainnoista:

*”Syömiseen ja liikkumiseen pitää kiinnittää enemmän huomiota etätyössä kuin silloin, kun töihin pitää lähteä erikseen ja kun ruokailla voi työpaikan ruokapaikoissa. Töitä voi tauottaa paremmin etätyössä.”*

*”Mielestäni kaikki on mennyt paremmin kuin hyvin, työt sujuu hyvin myös niiden kanssa, jotka eivät ole etätyössä, kommunikaatio pelaa erinomaisesti”*

## 7.5 Työteho

KYSin tekstinkäsittelykeskuksen etätyön pilotointiryhmän työtehoa, eli tuottavuutta seurattiin sähköisestä sanelunpurkujärjestelmästä pilotointiajanjakson 1.11.-31.12.2017 aikana. Tuottavuudella tarkoitetaan purettuja saneluminuutteja. Työtehoa, eli tuottavuutta seurattiin 4 etätyöntekijältä. Tuot-

tavuuden seurantaan oli lupa etätyöntekijöiltä ja he olivat tietoisia jatkuvasta seurannasta piltotointiajanjakson aikana.

Jokaiselle etätyön pilotointiin osallistuvalla työntekijällä oli määritetty purettujen saneluminuuttien määrä päivässä, joka oli 80 minuuttia. Jokaiselle pilotointiin osallistuvalla työntekijällä oli laskettu omat henkilökohtaiset SPC-raja-arvot puretuille saneluminuuteille etätyötä varten. SPC-raja-arvoja peilattiin työn tuottavuuteen. Etätyön pilotoinnin aikana jokaisen etätyöntekijän purettuja saneluminuutteja seurattiin päivittäin ja ne kirjattiin Excel-tilukkuun. Exceliin kirjatusta arvoista piirtyi jokaiselle työntekijälle oma henkilökohtainen SPC-käyrä. Excel-tilukon tietoja olivat keskimääräinen purettujen saneluminuuttien määrä ennen etätyötä, purettujen saneluminuuttien tavoite etätyössä sekä purettu saneluminuutti etätyössä. Tarkasteltaessa tuottavuuden tuloksia etätyön pilotointijakson aikana (1.11.-31.12.2017) etätyöntekijöiden tuottavuuden tuloksissa esiintyi vaihtelua välillä +4,55% - +37,60%, työntekijöiden työtehossa huomattiin siis kasvua. (KYS Sihteeripalvelut 2018.)

## 7.6 Yhteenveto kehittämisprojektin tuotoksista ja tuloksista

Tavoitteena etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen –kehittämisprojektissa oli nimensä mukaisesti etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen. Kehittämisprojektin seurauksena tuotoksina syntyivät etätyöprosessi ja etätyön pilotointisuunnitelma. Lisäksi projektiryhmäläisten tekemän taustatyön pohjalta KYSin sihteeripalveluissa pystyttiin luomaan säännöt ja kriteerit tekstinkäsittelykeskuksen etätyölle, lopullinen tuotos on tekstinkäsittelykeskuksen etätyösopimus. Lisäksi tarve oli myös etätyösopimuksen päättäminen –lomakkeelle, joka luotiin etätyösopimuksen yhteydessä KYSin sihteeripalveluissa. Kehittämisprojektin yksi tuotos on sähköinen työhyvinvointikysely, joka mittaa etätyöntekijöiden työhyvinvointia. Etätyön pilotointiryhmän työhyvinvointikyselyn tuloksista ei kuitenkaan voitu tehdä luotettavia päätelmiä pilotointijakson ajalta, koska saatujen vastausten määrä oli tutkimuksessa vähäinen. Saatujen avoimien vastausten perusteella voidaan kuitenkin varovaisesti päätellä, että etätyö vaikutti vastaavan pilotointiryhmän toiveita ja odotuksia. Etätyön työhyvinvointikysely luotiin niin, että se soveltuu etätyössä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaukseen myös jatkossa ja näin ollen sitä on tarkoitus käyttää vastaisuudessaakin mittaamaan tekstinkäsittelykeskuksen etätyön vaikutuksia.

Työtehoa, eli tuottavuutta etätyön pilotointijaksolla seurattiin 4 etätyöntekijältä. Pilotointijakson aikana etätyön pilotointiryhmäläisten työtehoa arvioitaessa huomattiin työtehon, eli tuottavuuden kasvua pilotointiryhmän jäsenillä. Tuottavuuden tuloksissa esiintyi vaihtelua välillä +4,55% - +37,60%. (KYS Sihteeripalvelut 2018.) Pilotointiajanjakson tuottavuuden tuloksia arvioitaessa voidaan sanoa, että pilotointiryhmäläisten työteho nousi verrattuna tekstinkäsittelykeskuksella avokonttorissa työskentelyyn. Etätyöntekijöiden työtehon seuranta jatketaan KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskuksella tarkempien ja pidempiaikaisten tulosten saamiseksi.

Etätyön suunnitteluryhmän aloituspalaverissa (Etätyömalli-projektin aloituspalaveri 2016-12-20) määriteltiin, että projektin onnistumista mitataan sillä, että pysytäänkö asetetussa aikataulussa ja saadaanko etätyömalli luotua tekstinkäsittelykeskukseen. Etätyön suunnittelun projektiryhmän tekemän

työn sekä kehittämisprojektissa saatujen tuotosten ja tulosten myötä kehittämisprojektissa saatiin luotua etätyömalli KYSin tekstinkäsittelykeskukseen. Etätyömalli rakentuu kaikista kehittämisprojektin tuotoksista ja tuloksista ja niiden avulla etätyön pilotointia voidaan jatkaa KYSin tekstinkäsittelykeskuksessa. Liitteessä 2 (katso LIITE 2) on havainnollistettu kehittämisprojektin tuotokset ja tulokset piirroksen avulla. Etätyön suunnitteluryhmän aloituspalaverissa (Etätyömalli-projektin aloituspalaveri 2016-12-20) asetetussa aikataulutavoitteessa ei pysytty, vaan aikataulu venyi suunnitellusta. Aikataulun venyminen johtui siitä, että etätyösopimusten ja tietoturva- ja tietosuojasopimusten käsittely vei enemmän aikaa kuin mitä oltiin suunniteltu. Huolimatta aikataulun venymisestä, kehittämisprojekti saatiin vietyä onnistuneesti haluttuun lopputulokseen.

## 8 KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen –kehittämisprojektissa luotiin etätyömalli KYSin sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskukseen. Kehittämisprojektin seurauksena etätyön pilotointia päädyttiin jatkamaan 31.12.2017 jälkeen luodun etätyömallin mukaisesti. Demingin ympyrän ohjaamassa toimintamallissa alkoi uusi pyörähdys vuoden 2018 alussa tekstinkäsittelykeskuksessa. Tavoitteena tekstinkäsittelykeskuksen etätyöllä on jatkossakin sama, työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen ja työtehon lisääntyminen. Vuoden 2018 alussa etätyön ensimmäinen pilotointiryhmä jatkoi etätyöskentelyn pilotointia, heidän lisäksi etätyötä lähti pilotoimaan myös toinen pilotointiryhmä. Tällä hetkellä KYSin tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöistä 8 tekee tekstinkäsittelytyötä etätyönä. Sähköinen työhyvinvointikysely on käytössä myös toisella pilotointiryhmällä ja myös heidän työtehoaan seurataan päivittäin. Tekstinkäsittelykeskuksen työntekijöiden etätyöskentelystä kerätään lisätietoa ja saatuja tietoja halutaan tarkastella pidemmällä aikavälillä.

Kehittämiskohteena KYSin tekstinkäsittelykeskuksen etätyössä voisi jatkossa olla yhteydenpitoon liittyvät asiat. Säännöllinen ja tiivis, molemminpuolinen yhteydenpito etätyötä tehtäessä on erittäin tärkeää. Tämän vuoksi yhteydenpitoon liittyvät aikataululliset asiat olisi hyvä sopia jo ennen etätyöhön lähtemistä, etätyöprosessin alussa. Sovituista ajankohdista sovitaan pidettävän kiinni. Myös säännöllinen tavoitteiden seuranta etätyötä tehtäessä on tärkeää. Asetettuja tavoitteita olisi hyvä myös arvioida säännöllisesti esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välisten keskusteluiden avulla. Arviointikeskustelua varten voisi sopia säännöllinen rytmi, esimerkiksi kahden kuukauden välein. Työhyvinvointikyselyn alkukyselyssä nousi esiin kehittämis ehdotus etätyön joustavammista työskentelymuodoista. Tämä voisi olla yksi kehittämisen kohde tulevaisuudessa ajatellen tekstinkäsittelykeskuksen etätyöskentelyä.

Vaikka työhyvinvointitutkimuksen tuloksista ei voitu tehdä luotettavia päätelmiä, huomattiin kuitenkin, että saaduista tuloksista oli vaikeaa arvioida sitä, mikä oli etätyön vaikutusta ja mikä oli puolestaan työntekijän vastaushetken fiiliksen vaikutusta vastauksiin. Palautteena saimme, että työhyvinvointikyselyn loppukyselyn kysymysten asettelu tuotti vastaajille hankaluuksia. Työhyvinvointikyselyä voi näin ollen olla tarpeen jatkekehittää tulevaisuutta ajatellen.

Kehittämisprojektin viitekehyksen avulla pyrittiin opinnäytetyön tuloksista saamaan kehittämissuosituksia ajatellen etätyön laajempaa käyttöönottoa tekstinkäsittelykeskuksessa. Lean-ajattelumalli pyrki toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Toiminnasta halutaan läpinäkyvää ja ennustettavaa. Tekstinkäsittelykeskuksen päivittäisjohtamisessa ja päivittäisessä toiminnassa käytetään apuna visuaalista kuvaa, SPC-käyrää. SPC-käyrän avulla tekstinkäsittelykeskuksessa saadaan nopeasti tietoa päivittäisistä työtilanteista ja toiminta osataan resursoida oikein. Etätyötä seurataan ja toimintaa resursoidaan tekstinkäsittelykeskuksella niin SPC-käyrien kuin tilastotietojenkin avulla peilaten niitä päivittäisiin työtilanteisiin. Tiedonkeruuta ja visuaalista kuvaa toimintatapaan tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa tekstinkäsittelykeskuksella, jotta kaikki kallisarvoinen tieto etätyöstä saadaan dokumentoitua ja tieto on helposti käytettävissä. Yksi jatkuvan kehittämisen menetelmä Leanissa on Demingin ympyrä. Demingin ympyrä toimi etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektissa hyvin ohjaten toimintaa ja toiminnan eri vaiheita. Demingin ympyrän käyttöä toiminnan kehittämisessä voidaan saatujen kokemusten perusteella hyvin suositella. Työhyvinvoinnin portaat olivat kehittämisprojektissa apuna kyselytutkimusten rakentamisessa. Työhyvinvoinnin portaista saatiin lisäideoita siihen, mitä työhyvinvointikyselyssä voitaisiin kysyä pilotointiryhmäläisiltä ja lisäksi kysymyksille saatiin portaiden avulla looginen järjestys. Työhyvinvoinnin portaat todettiin kehittämisprojektin aikana hyvänä teoriataustana ja käyttökelpoisena työhyvinvoinnin kehittämisen mallina työpaikoilla.

Tulevaisuudessa KYSin tekstinkäsittelykeskuksen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla etätyöskentelyn pidemmän aikavälin vaikutusten tarkastelu työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtehoon. Tarkasteltavana kohteena voisi olla isompi tutkimusjoukko, jotta saaduista tuloksista voitaisiin tehdä luotettavampia päätelmiä ja tutkimustuloksia. Lisäksi jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella etätyön johtamista ja johtamisessa eteen tulevia haasteita. Tutkimuksessa voisi tarkastella johtajien ja esimiesten tekemiä havaintoja etätyön johtamiseen liittyen sekä heidän kokemuksiaan johtamisesta.

## 9 POHDINTA / JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli mitata etätyön pilotointiryhmäläisten työhyvinvointia ja työtehoa sekä tarkastella saatujen tutkimusten tuloksia. Opinnäytetyöprosessin aikana työn tarkoitukset ja tavoitteet kuitenkin muuttuivat, koska tutkimusten tuloksista ei voitu tehdä luotettavia päätelmiä saatujen vastausten perusteella. Opinnäytetyön aikana opittiin, että tutkimusjoukko pitäisi jo lähtökohtaisesti olla riittävän suuri, jotta halutut tutkimustulokset pystyttäisiin vastausten vaihtelusta huolimatta saamaan. Haasteiden edessä ei kuitenkaan lannistuttu, vaan opinnäytetyötä jatkettiin tavoitteita hieman säätäen: opinnäytetyössä tutkimustulosten tarkastelun sijaan keskityttiinkin kehittämisprojektissa luotuihin tuotoksiin ja tuloksiin, joiden avulla luotiin toimiva etätyömalli sihteeripalveluiden tekstinkäsittelykeskukseen. KYSin sihteeripalveluiden kehittämisprojektissa: etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen luotiin toimiva etätyömalli ja sen pohjalta etätyötä voitiin pilotoida tekstinkäsittelykeskuksessa. Etätyömalli sisältää etätyöprosessin, etätyön pilotointisuunnitelman, etätyösopimuksen sekä etätyön päättäminen -lomakkeen, sähköisen työhyvinvointikyselyn sekä havaittuja tuottavuuden muutoksia. Etätyömalli on todettu toimivaksi, etätyön toinen pilotointiryhmä lähti tekemään etätyötä luodun mallin mukaisesti.

Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämiprojektissa opittiin paljon. Projektia varten jouduttiin tekemään runsaasti taustatyötä ja selvittelyitä, projekti vaati kaikilta projektiin osallistuvilta henkilöiltä aikaa ja paneutumista. Kaikki kehittämiprojektin vaatima työ tehtiin tavallisten työtehtävien lisäksi tekstinkäsittelykeskuksella. Kehittämiprojektin ehdoton vahvuus oli projektiryhmäläisten sitoutuneisuus aiheeseen. Kaikki projektiryhmän jäsenet keskittyivät työskentelemään asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja etätyö haluttiin nopeasti mahdolliseksi myös KYSin tekstinkäsittelykeskukseen. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämiprojekti opetti, että kehittämiprojektien läpivieminen tarvitsee suunnitelmallisuutta, asetettuja aikatauluja sekä välitavoitteita. Edellä mainittujen avulla tässä kehittämiprojektissa päästiin yhdessä asetettuun tavoitteeseen, etätyömalliin.

Kehittämiprojektissa erityistä huomiota ja tarkkaa työtä vaativat tietoturvaan ja tietosuojaan sekä etätyösopimukseen liittyvät asiat. Projektin aikana huomattiin, että selkeä kirjaustapa, niin ettei sopimukseen tai tietoturva- ja tietosuoja-asioihin jää aukkoja tai tulkinnanvaraisuutta, on ensiarvoisen tärkeää. Tietoturva- ja tietosuoja- sekä sopimusasiat olivat KYSin sihteeripalveluiden johdon sekä lakimiesten käsittelyssä. Lisäksi yllä mainittuihin tarvittiin myös järjestöjen hyväksyntä. Vasta kaikkien osapuolien hyväksynnän jälkeen etätyön pilotointi oli mahdollista alkaa tekstinkäsittelykeskuksella.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus täytyy toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön asettamalla tavalla, jotta tutkimus on luotettava ja tuloksiltaan uskottava. Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkimuksessa ollaan rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja kaikilla tutkimuksen osa-alueilla (tutkimus, tallennus, esittäminen, tulosten arviointi). Lisäksi tutkimuksessa tulee soveltaa kriteerien mukaisia, eettisiä tiedonhankinta- sekä tutkimustapoja ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa tulee olla avoin ja tuloksissa vastuullinen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan huomioon otetaan muut tutkijat sekä heidän saavutuksensa, heidän töihinsä viitataan asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimuksissa on hankittu asianmukaiset tutkimusluvut. Tieteellinen tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan vaatimusten mukaisesti. Tutkimusjoukko on ennalta sovittu sekä tietosuoja-asiat ovat otettu huomioon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Opinnäytetyön alkuperäistä tutkimustarkoitusta varten haettiin asianmukainen tutkimuslupa KYSin henkilöstöjohtajalta. Henkilöstöjohtajalta saatiin puolto tutkimuksiin liittyen. Työhyvinvointikysely rakennettiin mittaamaan etätyöntekijöiden työhyvinvointia. Pilotointiryhmän koko, N=5 asetti jo lähtökohtaisesti haasteita kyselytutkimuksen tekemiselle. Tekstinkäsittelykeskuksella päädyttiin käyttämään sähköistä kyselytutkimusta alku- ja loppukyselyssä, koska pilotointiryhmän pienen koon vuoksi pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että vastaajilla säilyi anonymiteetti alusta alkaen. Sähköiseen kyselytutkimukseen päädyttiin myös siksi koska ajateltiin, että joihinkin kysymyksiin voisi vastaajien olla helpompi vastata totuudenmukaisesti anonymiminä sähköisen järjestelmän kautta. Työhyvinvointikyselyt haluttiin kohdistaa oikein, mittaamaan juuri tekstinkäsittelijöille tärkeitä sekä konkreettisia asioita liittyen työhyvinvointiin. Kysymyksistä haluttiin mahdollisimman selkeät ja ymmärrettävät. Kysymyksiä testattiin tämän vuoksi erään työntekijän toimesta. Työhyvinvointikyselystä lähetettiin etätyönpilotointiryhmäläisille yksityiskohtainen info-kirje, joka sisälsi tietoa kyselyyn osallistumisesta, tiedonkeruumenetelmistä, vastaajien anonymiteetistä, vapaaehtoisuudesta, aikatauluista ja tulosten

julkaisusta. Sähköisten kyselyiden tekeminen vei aikaa ja tehtyyn työmäärään nähden oli hiukan harmillista, ettei työhyvinvointikyselyn kyselytutkimuksessa saaduista tuloksista voitu tehdä luotettavia päätelmiä liittyen etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön lopputuloksen kautta tarkasteltuna tutkimuksen poisjääminen ei ole kuitenkaan millään tavalla haittaava tekijä, vaan työstä muotoutui toisenlainen. Etätyön pilotointiryhmäläisten työhyvinvointia seurataan jatkossa tekstinkäsittelykeskuksella ja tuloksia siihen liittyen tullaan jatkossa varmasti saamaan.

Kyselytutkimuksen rakentamisesta ja sen tekemisestä opittiin opinnäytetyön tekemisen aikana kuitenkin paljon. Opinnäytetyön tekemisen aikana opittiin kuinka kyselytutkimus voidaan rakentaa ja mitä asioita sen tekemisessä on otettava huomioon. Lisäksi opittiin kuinka saatuja aineistoja käsitellään ja analysoidaan. Saatujen tutkimusaineistojen käsittelyssä pyrittiin tarkkuuteen ja huolellisuuteen, kunnioittaen tutkimukseen osallistuvia henkilöitä.

Jälkeenpäin tarkasteltuna opinnäytetyön teoriaosuudessa olisi voitu käyttää monipuolisemmin lähteitä, jolloin esimerkiksi työhyvinvointiosuudesta olisi voinut tulla moniulotteisempi. Myös kansainvälisten lähteiden käyttö olisi voinut olla runsaampaa työssä, jolloin myös vertailevaa näkökulmaa olisi voinut nousta työssä enemmän esille.

Opinnäytetyön tekeminen oli reilun vuoden mittainen prosessi, jonka sisälle mahtui paljon. Työelämän ja opiskelun yhdistäminen vaatii aikataulutusta ja suunnittelua. Erittäin tärkeiksi työkaluiksi opinnäytetyön tekovaiheessa huomattiin olevan tarkat muistiinpanot projektin etenemisestä sekä aikatauluista. Muistiot pidetyistä palaverista olivat kallisarvoisen tärkeitä. Opinnäytetyön teoriaosuiden aloittaminen oli haastavaa, mutta teoriaosuus kuitenkin rakentui hiljalleen kehittämisprosessin aikana. Työn imun löytäminen vei oman aikansa. Kun työnimu sitten löytyi, teoriaosuus eteni vauhdilla. Etätyömallin luominen tekstinkäsittelykeskukseen -kehittämisprojektissa mukana oleminen oli palkitsevaa ja projektissa oli ilo työskennellä.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BALLÉ, Michael, JONES, Daniel, CHAIZE, Jacques ja FIUME, Orest 2017. The Lean Strategy. 1. Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- ETÄTYÖMALLI-PROJEKTINALOITUSPALAVERI 2016-12-20. Muistio 20.12.2016. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- ETÄTYÖMALLIN 2. SUUNNITTELUPALAVERI 2016-12-27. Muistio 31.1.2017. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- ETÄTYÖMALLIN SUUNNITTELUPALAVERI 2017-02-15 – 2017-02-24. Muistio 24.3.2017. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- ETÄTYÖN SUUNNITTELUPALAVERI 2017-08-21. Muistio 5.10.2017. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- FRIED, Jason ja HEINEMEIER HANSSON, David 2014. Etänä -Toimistoa ei tarvita. (Suom. Commia / Mia Heiskanen.) Viro: Meedia Zone OÜ. Kauppakamari.
- HEINONEN, Sirkka 2007. Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyyn näkökulmasta. Julkaisussa: PEKKOLA, Juhani ja USKELIN, Leena (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino, 17-19. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2018-04-04.] Saatavissa: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf)
- HELLE, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HELLE, Minna 2007. Etätyöstä sopiminen. Julkaisussa: PEKKOLA, Juhani ja USKELIN, Leena (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino, 26, 30. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2018-04-04.] Saatavissa: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf)
- JOKISAARI, Anu 2017. Tekstinkäsittelykeskuksen päivittäisjohtaminen -Lean malli. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. [Viitattu 2018-04-02.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112117500>
- JOKISAARI, Anu ja MIETTINEN, Jaana 2017. Etätyömalli, tekstinkäsittelykeskus 1245P. [PowerPoint-esitys.] Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- KONTTINEN, Arja ja SAIRANEN, Antti 2016. Kliinisten henkilöstöpalveluiden organisaatio ja päivittäisjohtamisen malli. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- KYS SIHTEERIPALVELUT 2018. Etätyön seuranta marraskuu. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- LEANIKSI 2017. Lean-sanasto. [Verkkosivu.] [Viitattu 2017-10-11.] Saatavissa: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. [E-kirja.] [Viitattu 2018-04-08.] ISBN 978-952-14-2976-7. Talentum pro.
- MODIG, Niklas ja ÅHLSTRÖM, Pär 2013. Tätä on lean Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. (Suom. Maarit Tillman.) Tukholma: Rheologica publishing.
- MÄKIJÄRVI, Markku 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden MBA -tutkielma. [Viitattu 2018-04-09.] Saatavissa: [http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma\\_suomalaisessa\\_terveydenhuollossa.pdf](http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf)
- PSSHP 2016. Tekstinkäsittelijän ydintehtävät kliinisissä sihteeripalveluissa. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.
- PSSHP 2017. Tekstinkäsittelyn prosessi. [PowerPoint-esitys.] Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.

- PSSHP [2018]. Sairaanhoidopiiri. Toiminta ja tehtävät. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-01-29.] Saatavissa: <https://www.psshp.fi/sairaanhoidopiiri/toiminta-ja-tehtavat>
- PSSHP 2018. OK161 Sihteeripalvelut. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-01-29.] Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollisen sairaalan SYKe [intranet.] Työtilat. Sihteeripalvelut.
- RAURAMO, Päivi 2009. Julkaisussa: TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT TYÖKIRJA. Työturvallisuuskeskus TTK. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2017-11-14.] Edita Prima Oy. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)
- RAURAMO, P. 2012a. Työhyvinvoinnin portaat Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita publishing Oy.
- RAURAMO, Päivi 2012b. Julkaisussa: TYÖSUOJELU JA TYÖHYVINVOINTI ASIAANTUNTIJA- JA TOIMISTOTYÖSSÄ. Työturvallisuuskeskus TTK.
- RAURAMO, Päivi 2017. Julkaisussa: ETÄTYÖSSÄ TURVALLISESTI. Työturvallisuuskeskus TTK. [Digijulkaisu.] [Viitattu 2018-04-14.] Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti#](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti#)
- SALMENPERÄ, Matti 2007. Johdannoksi. Julkaisussa: PEKKOLA, Juhani ja USKELIN, Leena (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino, 3-4. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2018-04-04.] Saatavissa: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf)
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN ASETUS POTILASASIAKIRJOISTA. 298/2009. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-02-09.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>
- STM [s.a.] Työhyvinvointi. [Verkkosivu.] [Viitattu 2017-10-11.] Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- SUOMEN LEAN-YHDISTYS [s.a.] Etusivu. Suomalaisen lean-ajattelun sanansaattaja. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-04-03.] Saatavissa: [www.leanyhdistys.fi/](http://www.leanyhdistys.fi/)
- TOUSSAINT, John ja ADAMS, Emily (with) 2015. Management on the Mend The Healthcare Executive Guide to System Transformation. United States of America: ThedaCare.
- TTK [s.a.]a. Psykososiaalinen kuormitus. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-02-09.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- TTK [s.a.]b. Toimiva työyhteisö. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-04-14.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso)
- TTL [s.a.] Joustava työaika. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-04-07.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>
- TORKKOLA, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2018-04-24.] Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- VILKMAN, Ulla 2016-02-18. Etätyö lisää motivaatiota, jaksamista ja tehokkuutta. Etäjohtaminen.fi. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-02-13.] Saatavissa: <http://etajohtaminen.fi/2016/02/18/etatyo-lisaa-motivaatiota-jaksamista-ja-tehokkuutta/>
- VILKMAN, U. 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- VILKMAN, Ulla 2017-12-28. Miksi etätyö kannattaa? Etäjohtaminen.fi. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-02-13.] Saatavissa: <http://etajohtaminen.fi/2017/12/28/miksi-etatyo-kannattaa/>
- VILKMAN, Ulla 2018-03-14. Hyvä itsensä johtaminen etätyössä. Etäjohtaminen.fi. [Verkkosivu.] [Viitattu 2018-04-02.] Saatavissa: <http://etajohtaminen.fi/2018/03/14/hyva-itsensa-johtaminen-etatyossa/>

## KUVALUETTELO

KUVA 1. Organisaatiokaavio. Tekstinkäsittelykeskus Tekla, 1245P. Kliiniset henkilöstöpalvelut, KYS. KONTTINEN, Arja ja SAIRANEN, Antti 2016. Kliinisten henkilöstöpalveluiden organisaatio ja päivitysjohdamisen malli. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.

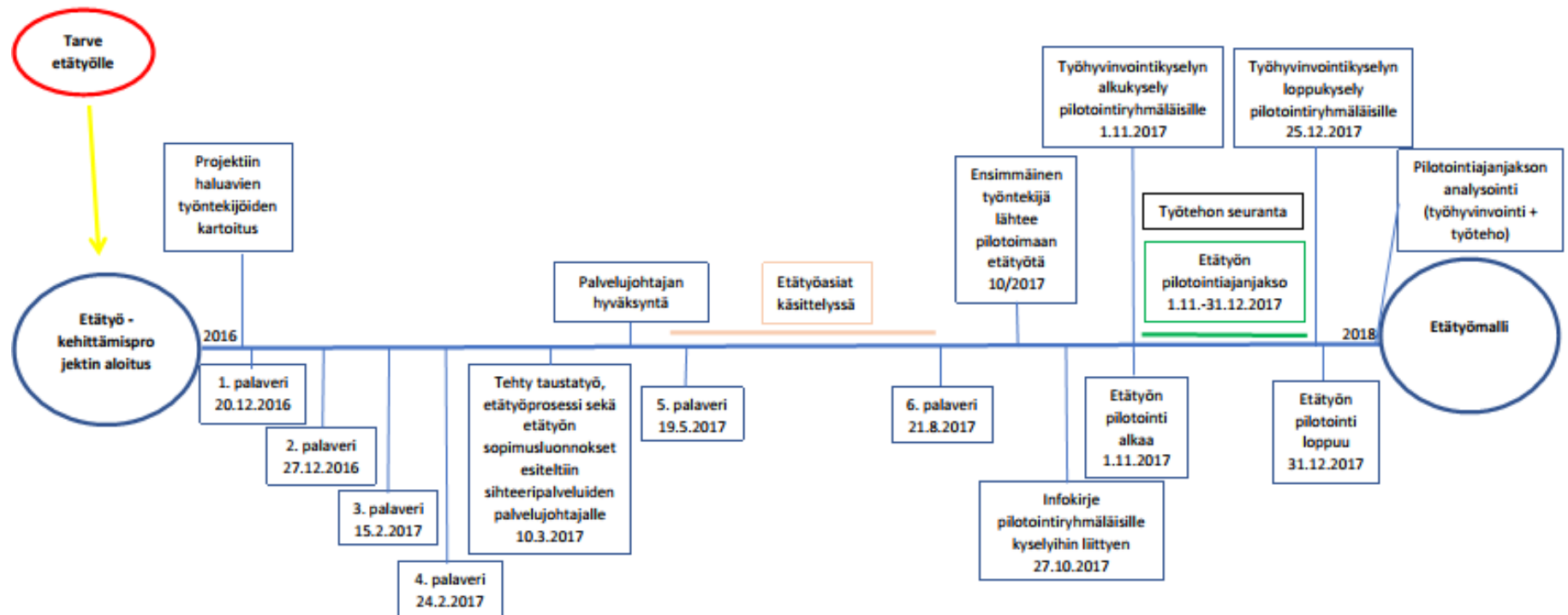
KUVA 2. Tekstinkäsittelyn prosessi. Kuvakaappaus PowerPoint-esityksestä Tekstinkäsittelyn prosessi. PSSHP 2017. Tekstinkäsittelyn prosessi. [PowerPoint-esitys.] Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.

KUVA 3. Kehittämisprosessin kuvaus viitekehyksessä. Lean-ajattelumalli mukaillen: Mäkijärvi 2010; Modig ja Åhlström 2013; Torkkola 2015; Toussaint ja Adams 2015, Ballé ym. 2017; Leaniksi 2017; Suomen Lean-yhdistys [s.a.]. Demingin ympyrä mukaillen: Torkkola (2015, 39-42); Ballé ym. (2017, 111). Työhyvinvoinnin portaat -malli mukaillen: Rauramo (2012a).

KUVA 4. Etätyöprosessi. Mukaillen: Jokisaari ja Miettinen (2017, 6). PowerPoint diasta muodostettu kuva. JOKISAARI, Anu ja MIETTINEN, Jaana 2017. Etätyömalli, tekstinkäsittelykeskus 1245P. [PowerPoint-esitys.] Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Sihteeripalvelut.

## LIITE 1: ETÄTYÖMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

## ETÄTYÖMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET



## LIITE 2: YHTEENVETO KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSISTA JA TULOKSISTA

